الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة منتوري- قسنطينة
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

رقم التسجيل:

التخصص: التحليل و الاستشراف الاقتصادي

فعالية التكوين في تطوير الكفاءات
دراسة حالة مركب المحركات و الجرارات – قسنطينة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

إعداد الطالب: جغري بلال

تحت إشراف الدكتور: عبد الفتاح بوخمخم

<u>أعضاء لجنة المناقشة</u>

ا.د.دخموش العربي	رئيسا	أ.ت.العالي	جامعة قسنطينة
د.بوخمخم عبد الفتاح	مقررا	أ. محاضر	جامعة قسنطينة
د.باديسي فهيمة	عضوا	أ. محاضر	جامعة قسنطينة
د.بن تركي عز الدين	عضوا	أ. محاضر	جامعة قسنطينة

السنة الجامعية 2008-2009

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

اهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

والدي الكريمين نظير تربيتهما و صبرهما،

جميع أفراد عائلتي كبيرا و صغيرا،

جميع زملاء و زميلات دفعة ماجستير 2005،

كل من يسعى جاهدا في طلب العلم.

شكر

أتقدم بالشكر الجزيل و التقدير العميق إلى الأستاذ المشرف الدكتور عبد الفتاح

بوخمخم لما منحه لي من وقت و جهد و توجيه و إرشاد لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى كل مسئولي و مسيري مركب المحركات و الجرارات

بقسنطينة (CMT) الذين قدموا لي يد العون و المساعدة.

كما لا يفوتني في الأخير أن أقدم كل شكر إلى جميع من ساعد من قريب أو

بعيد في انجاز هذا العمل.

فهرس المواضيع

المقدمة

المقدمة

يبدأ الإنسان منذ ولادته في مسيرة طويلة من التعليم و التكوين لا تكاد تنتهي حتى يفارق الحياة، تبدأ تلك المسيرة بالتعليم في مراحل العمر الأولى و حتى حصوله على المؤهل العلمي الذي يمهد انخراطه في العمل لتبدأ مرحلة جديدة من التكوين تسبق أولى مراحلها ممارسته الفعلية لمهام الوظيفة و تستمر خلال مسيرته العملية و تدرجه في المراتب الوظيفية للرفع من مستويات الكفاءة لديه.

و في هذا العصر الذي يتميز بالسرعة و التغير على كافة الأصعــدة و الميادين، برز جليا مدى أهمية تكوين الموارد البشرية و تأهيلها لمواكبة هذا التغير و نجـــاح المنظمات فــــي تحقيق أهدافها و غاياتها، كما يعتبر مطلبا ضروريا لإكسابها القدرة التنافسية اللازمـــة باعتباره المحرك الرئيسي لجميع أنشطتها و مصدرا من المصادر المهمة لفعاليتها شأنه شأن أهداف هذه المنظمات و غاياتها في التطور تبعا لمعطيات الواقع المتغير الذي تعيش فيـــه.

و من هنا فقد حرصت الكثير من المنظمات على العناية به من خلال اعتباره أحد الأدوات الأساسية لرفع مستوى الأداء و زيادة الكفاية الإنتاجية و إعداد العاملين علــــى اختلاف مستوياتهم للقيام بواجبات أعمالهم و المهام الموكلة إليهم على أحسن وجه، إضافة إلى تهيئتهم لتحمل المزيد من المسؤوليات من خلال قدراتهم على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر و المستقبل.

لذا أصبح ينظر إلى التكوين على انه وسيلة للاستثمار الذي تلجأ إليه المنظمات لتحقيق أهدافها باعتباره عنصرا حيويا لابد منه لبناء الخبرات و المهارات المتجددة بغرض رفع كفاءة و فعالية الأداء في المنظمة.

الإشكالية:

نظرا للأهمية المتزايدة للموارد البشرية التي أصبحت احد الركائز الأساسية لتمكين المؤسسة من التحكم أكثر في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير، و باعتبار هذا الاهتمام يعكس اتساع دور التكوين في المؤسسة و إدراك أهميتها في تضييق الفجوة بين مهارات و كفاءات الأفراد و بين متطلبات الوظائف، يظهر التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة فيما يلي:

" ما مدى فعالية التكوين في تطوير كفاءات العاملين في المؤسسة ؟ "

بما أن التكوين من وجهة نظر النظم هو نظام متكامل ذاتيا، أي أن هناك ترابط وتكامل وتناسق بين مختلف مراحله، ارتأينا معالجة التساؤل الرئيسي من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

1- كيف يتم تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التكوينية في المؤسسة ؟

2- كيف يتم تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية في المؤسسة ؟

3- ما هو واقع التكوين في المركب محل الدراسة؟

إن الإجابة على هذه التساؤلات تتطلب تصميم فرضية أساسية تشتق منها فرضيات فرعية .

فرضيات الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة نضع الفرضية الرئيسية التالية:

" تطبيق التكوين في المؤسسة يؤدي إلى تطوير كفاءات العاملين "

و يمكن تصميم و صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

1- التكوين يؤدي إلى زيادة معلومات و مهارات العاملين مما يساعد في تحسين الأداء.

2- التكوين يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

بناء على التساؤلات و الفرضيات السابقة، فان هذه الدراسة تهدف إلى:

1- توضيح مختلف مراحل العملية التكوينية في المؤسسة.

2- بيان اثر تطبيق التكوين على كفاءات العاملين بالمؤسسة.

أهمية الدراسة:

بما أن التكوين من أكثر المواضيع التي لقيت و تلاقي اهتماما كبيرا في العديد من الميادين و العلوم، كعلم النفس، علم الاجتماع، علم الاقتصاد و إدارة الأعمال، فإننا نرى أن هذه الدراسة تكتسي أهمية معتبرة نظرا للنقاط التالية:

1- ما يمكن أن تفيد في التعرف على الخطوات الرئيسية الخاصة بالتكوين لضمان فعاليتها في المؤسسة.

2- ما يمكن أن تساهم به في تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية التكوين كأداة جوهرية لتطوير الكفاءات، و ضرورة ارتكازه على أسس سليمة و تقييم فعاليته.

3- قد تسفر عن توجيه أنظار المهتمين و المسئولين على التكوين إلى ضرورة إجراء دراسات و بحوث ميدانية أخرى عن التكوين في المؤسسة.

مبررات اختيار الموضوع:

تكمن إجمالا المبررات التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

1- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسة الجزائرية بصفة عامة و المؤسسة الصناعية بصفة خاصة.

2- ميل الباحث إلى دراسة واقع التكوين في المؤسسة.

3- رغبة الباحث في دراسة اثر تطبيق التكوين على كفاءات العاملين في المؤسسة.

حدود الدراسة:

بهدف تيسر معالجة الإشكالية المطروحة و تحقيق أهدافها، سنضع إطار يحدد هذه الدراسة و المتمثل في الحدود التالية:

1- بما أن موضوع التكوين بصفة عامة هو موضوع واسع يصعب تناول جميع جوانبه في بحث واحد، سنقتصر في هذه الدراسة على تناول هذا الموضع في المؤسسة الاقتصادية دون غيرها.

2- نظرا لان موضوع التكوين تشترك فيه عدة علوم، كعلم النفس، الاجتماع، الاقتصاد و الإدارة، فانه لا يمكننا الاعتماد على مقاربة واحدة في هذه الدراسة.

منهج الدراسة و أدوات جمع المعلومات:

من اجل الإجابة على الأسئلة المطروحة في هذه الدراسة، و اختبار صحة الفرضيات الموضوعة، فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، و كذا الاعتماد عليه في الجانب التطبيقي، إلى جانب منهج دراسة حالة و المنهج الإحصائي.

أما أدوات الدراسة التي اعتمدنا عليها فهي:

1- **المقابلة**: بإجراء مقابلات مع الأطراف التالية:

- مسئولي مديرية الموارد البشرية.
- مسئولي المديرية التقنية للاستغلال.
- مسئولي مديرية النوعية.
- مسئولي مديرية الصيانة و الاستثمارات.
- مسئولي مديرية المبيعات و الخدمات.
- عينة من العمال المستفيدين من برامج التكوين.
- عنة من المكونين.
- طبيب العمل.

و تختلف هذه المقابلات من شخص لآخر، فهناك أطراف أجريت معها مقابلات بشكل منتظم وأخرى بشكل غير منتظم.

2- **التقارير و السجلات:** حيث تم الاعتماد على التقارير و السجلات الخاصة ببرامج التكوين، و كذا تقارير مديرية الموارد البشرية الخاصة ببرامج التكوين ،و تقارير المديرية التقنية للاستغلال الخاصة بحجم الإنتاج للسنوات الأخيرة، بالإضافة غالى بعض الوثائق و الكتيبات الخاصة بالمركب.

3- **الملاحظة**: إلى جانب الأدوات السابقة، استعملنا أداة الملاحظة عند الاطلاع على مصالح الإنتاج بالمكب، و تتبع مراحل العملية الإنتاجية.

4- **الاستبيان**: إن نوعية الاستبيان الذي وضعناه ، يسمى عادة بالاستبيان أو الاستمارة المرمـــزة مسبـــقا ، كما يسمى أيضا الاستبيان المغلق، حيث طلبنا من المستجوبين الرد على الأسئلة إما بوضع إشارة داخل المربعات المخصصة للإجابة أو الرد بنعم أو لا، كما تركنا للمستجوبين الحرية في تقديم اقتراحات و أراء أخرى لم يتضمنها الاستبيان.

5- **العينة:** حيث تم الالتجاء إلى أسلوب أخذ العينات التي تمثل المجتمع الأصلي، وحتى يستطيع الباحث أخذ صورة مصغرة عن التفكير العام. وقد تم اختيار الباحث هنا لمجموعة من المتكونين التابعين للمركب يقدر عددهم بـــ334 متكون، توزعت على الفئات العمالية كما يلي: 119 إطار (35.63%)، 110 عون تحكم (32.93%)، 105 عون تنفيذ (31.44%)، نقوم بسحب مفردات عينة الأفراد المتكونين بشكل عشوائي و هذا على مستوى كل فئة عمالية. و اعتمد الباحث أيضا على مجموعة من المكونين تمثل 15 مكونا كما أن نوع العينة هي عينة عشوائية.

تنظيم البحث:

لانجاز هذه الدراسة، ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول، نسعى من خلالها محاولة تغطية جوانبه النظرية و التطبيقية، التي جاءت كما يلي:

الفصل الأول: تحديد طبيعة عملية التكوين.

والذي يضم أربعة مباحث، سنتناول في المبحث الأول، مفهوم و مبادئ التكوين، بالتطرق إلى: أهم المفاهيم الخاصة بالتكوين و مختلف مبادئه. و سنتناول في المبحث الثاني، أهداف و أهمية التكوين، بالتطرق إلى: التقسيم الثنائي و الثلاثي للأهداف، الحاجة إلى التكوين و فوائده. و سنتناول في المبحث الثالث أنواع ومسؤولية التكوين بالتطرق إلى: أنواع التكوين وفقا لمرحلة التوظيف و الزمان والمكان و عدد الأفراد المتكونين، و الجهة المسئولة عن التكوين وفق مختلف و جهات النظر. و سنتناول في المبحث الرابع منهج

النظم في دراسة التكوين بالتطرق إلى: أسلوب النظم، نظام التكوين، مكوناته، العناصر المؤثرة عليه و شروط فعاليته.

الفصل الثاني: تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج التكوينية

والذي يضم أربعة مباحث، سنتناول في المبحث الأول، ماهية تحديد الاحتياجات التكوينية بالتطرق إلى: مفهوم الاحتياجات التكوينية، أهدافها، أهميتها، أنواعها و صعوبات تحديدها. و سنتناول في المبحث الثاني، طرق تحديد الاحتياجات التكوينية ، بالتطرق إلى: تحليل المنظمة، تحليل الوظائف، تحليل الأفراد. و سنتناول في المبحث الثالث، تصميم البرامج التكوينية ، بالتطرق إلى: تعريف تصميم البرنامج التكويني، مقومات نجاحه، خطوات تصميمه. و سنتناول في المبحث الرابع، الظروف المؤثرة على البرامج التكوينية، بالتطرق إلى: ظروف القاعة، ظروف المشاركين، ترتيب الجلوس، افتتاح البرنامج.

الفصل الثالث: تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية

والذي يضم أربعة مباحث، سنتناول في المبحث الأول، تنفيــــذ البرامـــــج التكوينيـــــة بالتطرق إلى: اختيار المكونين، اختيار المتكونين، اختيار أسلوب التكوين تحديد الزمان والمكان، تجهيز المعدات و المستلزمات، وضع آلية التنفيذ. و سنتناول في المبحث الثاني، مفاهيم أساسية حول عملية التقييم ، بالتطرق إلى: مفهوم التقييم، مبادئه أهدافه وأهميته، مسؤوليته، هفواته، مجالاته. و سنتناول في المبحث الثالث، مراحل ومعايير تقييم البرامج التكوينية، بالتطرق إلى: تقييم البرنامج التكويني قبل، أثناء وبعد تنفيذه، رد فعل المتكونين التعلم، تغيير السلوك، نواتج الأداء التنظيمي. و سنتناول في المبحث الرابع، أساليب و إستراتيجيات التقييم ، بالتطرق إلى: الاستبيان، المقابلة الملاحظة، الاختبار، و أهم الاستراتيجيات المتبعة في هذه العملية.

الفصل الرابع: واقع التكوين في مركب المحركات و الجرارات (CMT)

والذي يضم ثلاثة مباحث، سنتناول في المبحث الأول، تقديم مركب المحركات و الجرارات بالتطرق إلى:التطور التاريخي للمركب الهيكل التنظيمي للمركب، تقديم وتحليل خصائص الموارد البشرية للمركب، مجالات و أدوات الدراسة. و سنتناول في المبحث الثاني، أسس

التكوين بمركب المحركات و الجرارات، بالتطرق إلى: كيفية إعداد خطة التكوين، مراحل تنفيذ خطة التكوين ، شروط الدخول إلى دورات التكوين و العوائد و الالتزامات المترتبة عنها، ملخص عن أنشطة التكوين لسنة 2007. و سنتناول في المبحث الثالث، تقييم فعالية العملية التكوينية بمركب المحركات و الجرارات، بالتطرق إلى: تقييم تخطيط برامج التكوين تقييم تنفيذ برامج التكوين ، تقييم إجراءات المتابعة و التقييم، تقييم نتائج برامج التكوين، اثر التكوين على بعض مقاييس الفعالية بالمركب.

الفصل الأول

تحديد طبيعة عملية التكوين

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم و مبادئ التكوين

المبحث الثاني: أهداف و أهمية التكوين

المبحث الثالث: أنواع ومسؤولية التكوين

المبحث الرابع: منهج النظم في دراسة التكوين

خلاصة

الفصل الأول

تحديد طبيعة عملية التكوين

تمهيد

سيكون اهتمامنا منصبا في هذا الفصل على تحديد طبيعة التكوين عن طريق الاعتماد على خطة تتكون من أربع مباحث.

حيث سيتم التطرق من خلال المبحث الأول إلى مفهوم التكوين باستعراض جملة من التعاريف مع توضيح العلاقة بين التكوين و التعليم، ثم إلى أهم المبادئ الخاصة بالتكوين .

بعد هذا سنتناول في المبحث الثاني أهمية التكوين و الدور الهام الذي يؤديه في المؤسسات و الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

أما المبحث الثالث فسيتم التطرق من خلاله إلى أنواع التكوين اعتمادا على جملة من المعايير، ثم سنحاول تسليط الضوء على الجهة المسئولة عن التكوين من خلال استعراض مجموعة من الآراء مع مناقشة كل رأي.

في حين سيتناول المبحث الرابع و الأخير التكوين عبر منهج النظم من خلال التعامل معه على انه نظام متكامل مما سيساعدنا للوصول إلى تصور واضح وسليم لعملية التكوين.

المبحث الأول
مفهوم ومبادئ التكوين

1- مفهوم التكوين

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التكوين بتعدد رؤى الباحثين و المهتمين بمجالاته المختلفة، فقد كنا نتمنى لو كان بالإمكان أن نورد في مجال تعريفنا للتكوين إحدى التعاريف التي استقر عليها رأي الخبراء في الموضوع المذكور، فكل هذه التعاريف تتناول العملية التكوينية من زاوية تختلف عن الأخرى، و سوف نعرض بعض التعاريف التي نراها هامة، ونتناولها بالشرح و التعليق، ثم نخلص إلى التعريف الأفضل.

ومن هذه التعاريف ما يلي :

" تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف وخبرات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل". (1)

يمتاز هذا التعريف بأنه أوضح الهدف من التكوين و هو زيادة كفاءة الموظف في أداء عمله الحالي أو المستقبلي، إلاّ أنه يؤخذ عليه أنه خص عملية التكوين بفئة الموظفين مع أنّ التكوين يجب أن يكون شاملا لجميع الفئات العاملة في المؤسسة.

وهناك تعريف آخر للتكوين بأنه "البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفاعلية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية و العملية المناسبة و المهارات و المعارف و الاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشاة"(2).

يعتبر هدا التعريف أحسن من التعريف السابق و ذلك لأنه أوضح أن التكوين يكون في صورة برامج رسمية مما يترتب عليه إعطاء التكوين صفة الجدية و النظام، كما ابرز أن

---

(1) **زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، الكويت، 1989، ص : 255.**

(2) حسين يرقي، أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2001، ص: 4.

المؤسسة هي الجهة المسئولة عن التكوين و حدد لنا سبل تحقيق هدف التكوين والمتمثلة في تنمية العادات الفكرية و العملية المناسبة و المعارف و الاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المؤسسة.

و من المفاهيم الهامة التي تتضمن إضافات جديدة للمفاهيم السابقة ما يلي:

"التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومـــات و الخبرات و المهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للعمل بكفاءة و إنتاجية عالية " [1].

أهم ما يميز هذا التعريف أنه أوضح صورة الاهتمام بتخطيط التكوين، أي أنّ التكوين هو نشاط مخطط، كما بين ضرورة اهتمام التكوين بتغيير الفرد و الجماعة و ليس احد الطرفين فقط و أن الهدف من هذا التغيير هو تمكين هذين الطرفين من القيام بعملهم بأعلى درجة من الكفاية.

" التكوين هو التطوير المنطقي المستمر للمعلومات و الخبرات و المهارات و التصرفات بين مختلف الطبقات العاملة و الذي يساعد على تقدمهم و تقدم الإدارة التي يعملون بها"[2].

أهم ما يميز هدا التعريف إضافة لفض (التطير المستمر)، كما ابرز أن التكوين يجب أن يكون شاملا لجميع الطبقات العاملة.

أما التكوين الذي نفضله هو الذي يعرف التكوين بأنه : " عملية منظمة و مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محددة ، حالية أو مستقبلية ، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير" [3]. ويعتبر هذا التعريف أفضل من التعاريف

---

(1) عبد الكريم درويش ، أصول الإدارة العامة ، المطبعة الأنجلو مصرية ، القاهرة، 1976، ص: 594.

(2) محمد جمال برعي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص: 352.

(3) **علي محمد عبد الوهاب ، التدريب و التطوير ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1981، ص: 19.**

السابقة و ذلك لما يلي :

1- أشار أنّ التكوين هو عمل منظم لأنه يرتكز على التخطيط و التنظيم.

2- أبرز أنّ التكوين عملية تسعى للوصول إلى أهداف معين، أي أنّ التكوين عملية هادفة لأن التكوين وسيلة و ليس غاية في حد ذاته.

3- بين أنّ التكوين يجب أن يكون شاملا لجميع الفئات العاملة في المؤسسة

4- أشار أن التكوين عملية مستمرة يخضع إليها الفرد طوال كل مشواره العملي

5- أوضح أنّ التكوين يهتم أساسا بالفرد، وعليه يمكن أن نفرق بين التكوين و التعليم فالتكوين يهتم بالفرد نفسه، والتعليم يهتم بموضوع التعليم.

6- أبرز أهمية التكويـــن لكل من الفرد (لزيادة إرضائه) والعمل (لتحسين الكفايـــة الإنتاجية) و المؤسسة (للوصول إلى الفعالية) و المجتمع الكبير(لتحقيق التنمية).

و تجدر الإشارة إلى أنّ الفكر الإداري الفرنسي هو أول من استعمل كلمة تكوين Formation كبديل للمصطلح الإنجليزي تدريب TRAINING ، ولا يختلف مدلول الكلمتين في شيء[1].

---

(1) مرزوقي رفيق، أهمية التدريب و أثره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف،2006، ص: 06.

1-1- المفاهيم غير السليمة عن التكوين:

* التكوين علاج كامل و حاسم لأي مشكلة تتضح في أداء العاملين :

لا يمكن للتكوين إصلاح أية أخطاء بعيدا عن الأسباب غير البشرية فتلك الأخطاء غير البشرية لها أشكـــال أخرى من الإصلاح أو العلاج ، من بينها إعادة التنظيم ، دراسة العمل ، تبسيط الإجراءات....الخ[1]

* يستفيد المتكون من أي برنامج تكويني بمجرد حضوره و استماعه لما يدور بالبرنامج:

إذا لم يكن البرنامج ملبيا لاحتياج فعلي لدى المتكون من ناحية، و إذا لم يكن لدى المتكون رغبة ذاتية في زيادة معلوماته و تعديل سلوكه من ناحية أخرى. فإنّ اشتراكه قد يؤدي إلى إحداث إحباط لديه ويؤدي ذلك لنتائج عكسية.

* يمكن فصل العملية التكوينية عن المناخ الخاص لعمل المتكون بمعنى اشتراك مجموعة من المتكونين من جهات عمل مختلفة في برنامج عام واحد بقصد تعديل السلوك إلى جانب زيادة المعلومات:

تشير نتائج التقييم إلى أنّ مثل هذه البرامج لا تحقق عائدا تكوينيا له بمعنى فيما يتعلق بتعديل السلوك، فالعمل التكويني المستهدف لتعديل السلوك يجب أن يوجه إلى مجموعة متكونين من جهة عمل واحدة، وذلك حتى يتم العمل في ظل ومناخ واحد مما يزيد من التقارب و الإدراك و الفهم والعلاج، أما مثل هذه البرامج تصلح فقط لتحقيق هدف زيادة المعلومات.

* التكوين عمل موسمي أو طارئ تلجأ إليه الإدارة حين تواجه مشكلة ما، وتنتهي الحاجة إليه بانتهاء المشكلة :

منطق / اللجوء للطبيب عند المرض فقط كما في الدول المتخلفة وليس بمفهوم / الفحص الدوري المستمر كما في الدول المتقدمة.

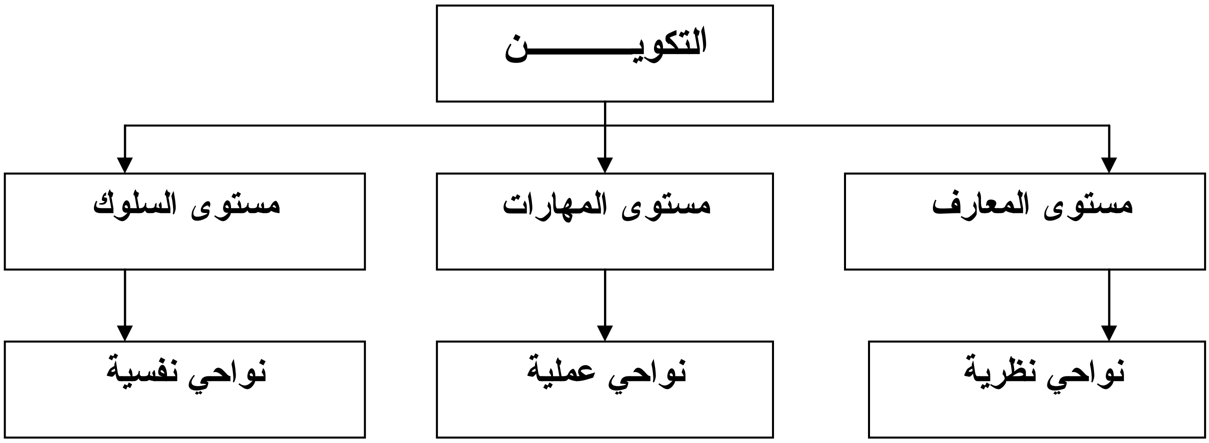
ويتضح من كل مفاهيم التكوين أنه على الرغم من اختلافها في ألفاظها إلاّ أنها تتفق غالبا في مضمونها حيث أنها تشير بصفة عامة إلى أنّ التكوين نشاط مخطط ، مستمر و منظم

---

(1) السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية ، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة،2001، ص:07.

موجه إلى الأفراد أو الجماعات يتعين تنمية معارفهم و رفع مهاراتهم و إكسابهم اتجاهات إيجابية نحو العمل ، أو بمعنى آخر يركز التكوين على إحداث تغيير في سلوك الأفراد و الجماعات ، بما يحقق تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية كما توضح تلك المفاهيم أن التكوين من الناحية السلوكية يعمل على الاتصال بالفرد من خلال ثلاث مستويات هي : مستوى المعارف و المعلومات ، مستوى المهارات و القدرات ، ومستوى السلوك و الاتجاهات والشكل (1) يوضح مجالات التكوين بالنسبة للفرد.

شكل رقم (1): مجالات التكوين بالنسبة للفرد



المصدر:عبد السلام السيد سليم ،التدريب و الإنتاجية، معهد الإدارة العامة، الرياض 1990، ص:224.

1-2- الفرق بين التكوين و التعليم:

قد يرى البعض أنّ التمييز بين التكوين و التعليم أمر قليل الأهمية ولكن هناك فرق بينهما. فالتكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا[1]. فنقوم مثلا بتكوين عمال الآلات الكاتبة، موظفي الاستقبال....الخ. وتعتبر هذه الوظائف من الأنواع التي يمكن التحديد الدقيق لمكوناتها و أنشطتها، ويمكن تقسيم العمل فيها وتجزئته بسهولة، ويمكن أيضا تحليلها بيسر وبالتالي تحديد أفضل طريقة للقيام بها. فالتكوين هو تطبيق المعرفة، وهو يمكن الأفراد بالإلمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم.

---

(1) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية،2003 ، ص: 183.

أما التعليم فهو على العكس، يعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير المنطقي السليم وليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة. فالتعليم هو فهم المعرفة وتفسيرها، فهو لا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض.

ويهدف التعليم الذي يطلق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس و الجامعات إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم و المعرفة في إطار و مجال معين. فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما يهدف التكوين إلى تغيير سلوكهم و اتجاههم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل، حيث أنّ محور العملية التكوينية هو الفرد نفسه وليس موضوع التكوين، لذلك فإنّ أسلوب التكوين أهم من موضوع التكوين ذاته، و الجدول (1) يوضح الفرق بين التكوين و التعليم.

<u>جدول رقم (1) : المقارنة بين التكوين و التعليم</u>

بيان	التكوين	التعليم
المعنى اللفظي	دراسة متخصصة	دراسة عامة
التعريف	عملية تزويد بالمعرفة و المهارات و تغيير السلوك والاتجاهات	عملية تزويد حصيلة معينة من العلم و المعرفة
الهدف	زيادة الكفاءة، تعديل السلوك، تغيير العلاقات	الإعداد الذهني للفرد للدخول للحياة العملية
محور الاهتمام	الفرد نفسه	موضوع التعليم
الأسلوب	تفاعل المتكون	تعليم الفرد المتفاعل مع الموضوع
الجهة المتخصصة	إدارة التكوين	إدارة المدرسة، الجامعة
النتائج	أداة أرقى، اتجاهات جديدة، علاقات عمل أفضل	معلومات أوسع، استعداد أكثر

<u>المصدر</u>: حسين يرقي، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

2- مبادئ التكوين:

هناك عددا من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة وذلك حتى تتحقق فعالية التكوين، ويحقق النتائج المستهدفة منه. ومن أهم هذه الأسس أو المبادئ مايلي :

2-1- التكوين نشاط مستمر:

والقصد هنا أنّ التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها وليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، أو حلا بديلا يمكن للإدارة أن تبحث عن بدائل أخرى له، ولكن التكوين نشاط ضروري ومستمر، أي ملازم للتطور الوظيفي للفرد و شامل لجميع المستويات التنظيمية، فالتكوين المستمر يعد استثمارا في الأداء لذا لا يجب أن يتوقف عند حد معين. فإن التكوين يمثّل نشاطا رئيسيا ومستمرا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.

2-2- التكوين نظام متكامل:

ويقصد بذلك أنّ هناك تكامل و ترابط في العمل التكويني[1]، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا ضمن جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ و لا يتجه إلى فراغ من جانب آخر. ويمكن إيضاح التكامل في التكوين كالآتي:

أ- **التكامل بين المكونات الأساسية للتكوين**: و هي:

- الأفراد المطلوب تكوينهم
- الخبرات والمعارف و المعلومات المطلوب إكسابها للمتكونين
- القائمين بالعمل التكويني من مكونين و مسؤولين آخرين
- المشكلات التي تعاني منها المؤسسة.

---

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر و توزيع، الإسكندرية، 2000 ، ص: 218 .

ب- التكامل في الأنشطة التكوينية:

وهي :

- توصيف و تحليل الأوضاع و الأنماط التنظيمية و الإدارية
- توصيف و تحليل العمليات و الإجراءات
- توصيف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أداءهم
- تحديد الاحتياجات التكوينية
- تصميم البرامج التكوينية
- تنفيذ البرامج التكوينية
- تقييم ومتابعة النشاط التكويني.

ج - التكامل في نتائج التكوين:

حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التكامل و التوازن بين هذه النتائج وهي:

- التكامل الاقتصادي المتمثل في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم لأداء العمل [1]
- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتكونين و علاقتهم الإنسانية الأفضل وإقبالهم وتحمسهم للعمل.
- النتائج البشرية والتي تتمثل في أعداد متزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.

2-3 - التكوين نشاط متغير ومتجدد (غير جامد):

ويقصد بذلك أن التكوين عملية مرنة تتصف بالتغير والتجدد باستمرار وذلك لتعامله مع متغيرات عديدة في داخل و خارج المؤسسة، ومن ثمّ لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد هو الآخر. فالفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغير في

---

(1) **المرجع السابق ، ص: 219.**

عاداته، وسلوكه ومهاراته، والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل. وكذلك تصبح إدارة التكوين مسئولة عن تحديد و تطوير النشاط التكويني.

2-4- التكوين نشاط إداري و فني:

فالتكوين باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفء، ومنها وضوح الأهداف و السياسات، توازن الخطط و البرامج، وتوافر الموارد المادية والبشرية و أخيرا توافر الرقابة المستمرة. كذلك يعتبر التكوين عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية و إعداد المناهج والمواد العلمية. وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية و متابعتها وتقييمها.

2-5-التكوين له مقوماته الإدارية والتنظيمية :(1)

يستند التكوين إلى مقومات إدارية وتنظيمية ومنها:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف و الأنشطة
- توفر الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل
- توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية و التوجيه المستمر في أداء العمل.
- توافر نظام سليم للاختيار والتعيين، حيث لا يجب النظر إلى التكوين كوسيلة لإصلاح عيوب و أخطاء عمليات الاختيار و التعيين، والأساس الصلب للتكوين الفعال هو الاختيار السليم للعاملين.
- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم، حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التكوينية بدقة وموضوعية.
- توفر نظام الحوافز المادية و المعنوية يربط بين التقدم الوظيفي و المزايا وأشكال

---

(1) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت-لبنان-1997، ص: 161-162.

التقدير المادي و المعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى، ومن هنا يبرز التكوين في نظر العاملين باعتباره أداة تساعدهم في تحسين أدائهم الوظيفي. ومن تمّ يدركونه على أنه وسيلة للحصول على تلك الحوافز الإيجابية المستهدفة، وبذلك يتحقق للتكوين الجدية، ويقبل عليه المتكونين بقناعة وتحفز.

2-6- التكوين عملية منظمة و محددة:

إنّ العملية التكوينية تقتضي الاعتماد على التخطيط العلمي الفعال لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث يجب أن يكون التكوين استثمارا مخططا في مجال تطوير المعرفة والمهارات و المواقف التي يحتاج لها الفرد لأداء عمل ما، كما أنّ التكوين ليس نشاطا مفتوحا بلا حدود، فهو لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ و إنما هناك علاقة وثيقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، والمناخ العام الذي يتم به العمل التكويني.

المبحث الثاني

أهداف و أهمية التكوين

1- أهداف التكوين

تعد أهداف التكوين الغايات التي يسعى التكوين إلى تحقيقها ، ويعرف الهدف بأنه " القصد أو الغرض الذي نسعى إلى تحقيقه"[1] وتعبر أهداف التكوين عن نتائج يتم تصميمها و إقرارها قبل البدء في العملية التكوينية ، ويشير بعض الباحثين إلى أنه " إذا لم نتمكن من تحديد الهدف من التكوين ، فإنه يصبح عملية فاشلة تؤدي إلى هدر المال والجهد و الوقت"[2]. ويرى البعض الآخر أنّ الهدف الرئيسي من التكوين هو العمل على رفع كفاءة الموظف عن طريق تزويده بأحدث الأساليب و الإجراءات و المعلومات الخاصة بإدارة العمل. ويلخص البعض الآخر أهداف التكوين فيما يلي :

- تحسين مستوى أداء الفرد، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإدارية.
- تنمية معرفة أفراد التنظيم، وتنمية مهاراتهم و اتجاهاتهم نحو الرغبة والدافعية للعمل و التعاون مع الزملاء و الرؤساء.
- تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي و مستوى الأداء المرغوب تحقيقه.
- تكوين علاقات إيجابية بين المنظمة و أفرادها وبالتالي تنمية انتماء الفرد للمنظمة.
- تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة وتزويد الأفراد بالخبرات المختلفة.

وظهرت عدة محاولات لتصنيف أهداف التكوين في ضوء معايير معينة. وترتب على تلك المحاولات ظهور عدة تقسيمات لأهداف التكوين بعضها ثنائي التقسيم و بعضها ثلاثي التقسيم، حيث قسمت تقسيم ثلاثي على النحو التالي:

---

(1) مهدي محمد سالم، الأهداف السلوكية ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 1998، ص:14.
(2) محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان،1981 ، ص:9.

1-1- التقسيم الثلاثي للأهداف[1] :

1-1-1- حسب نوع ومحتوى التكوين :

- هدف تغيير اتجاهات المتكونين و توجهاتهم و آراءهم وتهيئتهم لتقبل آراء و ظروف جديدة.
- هدف تقديم المعرفة وتوسيع مدارك المتكونين
- هدف تنمية المهارات و القدرات.

1-1-2- حسب درجة و كثافة ومستوى التكوين:

- هدف التلمذة وذلك بتعرض العاملين لخلفية عامة عن موضوع الدراسة أو التكوين أو مهارة الواجب اكتسابها.
- هدف رفع مهارة الأداء
- هدف السيطرة و التفوق

1-1-3- حسب المدة التي يغطيها التكوين:

- أهداف قصيرة الأجل لتغطية احتياجات تكوينية عاجلة وسريعة
- أهداف طويلة الأجل لتغطية احتياجات تنمية وتطوير متأنية

أما التقسيم الثنائي فهو كما يلي:

1-2- التقسيم الثنائي لأهداف :

1-2-1- الأهداف العامة للتكوين

إنّ الأهداف التكوينية التي تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها تختلف بدون شك من مؤسسة لأخرى حسب اختلاف الاحتياجات و الظروف الإنتاجية و الإدارية و ظروف السوق..الخ وبالرغم من ذلك فإنّ هناك أهداف عامة تسعى نحو تحقيقها كل المؤسسات والتي تتمثل

---

(1) جمال الدين ماهر، طرق تحديد الاحتياجات التكوينية، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة(الإمارات العربية المتحدة)، 1996، ص: 335-339.

في الحد الأدنى اللازم تحقيقه من جانبها حتى تستطيع أداء رسالتها على الوجه الأكمل فهناك أهداف إدارية، أهداف فنية و أهداف اقتصادية و اجتماعية.

أ- الأهداف الإدارية:

تسعى هذه الأهداف إلى خدمة كافة المستويات الإدارية من أجل تطوير الكفاءات، ومن بين الأهداف الإدارية الواجب توفرها في كل عملية تكوينية ما يلي:

- تخفيض العبء على المشرفين: إنّ تصحيح أخطاء العاملين الغير مكونين يتطلب من المشرف وقت أكبر من تصحيح أخطاء العاملين المكونين، بالإضافة إلى أن المشرف لا يحتاج إلى المتابعة و الملاحظة المستمرة للعاملين المكونين نظرا لثقته في قدراتهم ومهاراتهم المكتسبة من خلال البرامج التكوينية.
- زيادة مرونة و استقرار المنظمة : نعني بالمرونة القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات المتوقع حدوثها في المستقبل سواء تعلق الأمر بالقدرات والكفاءات اللازمة للقيام بعمل ما أو بأنماط السلوك الوظيفي، أما الاستقرار فنعني به قدرة المنظمة على جعل الوظائف الموجودة في الإدارة العليا مشغولة باستمرار عن طريق توفير المهارات اللازمة لذلك.
- السماح للمنظمة باكتشاف الأشخاص الذين تتوفر لديهم كفاءات عالية وبالتالي تحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب
- مساعدة الإدارة على تحسين الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، وبالتالي تسهيل عملية إبلاغ العاملين بكافة المعلومات المتعلقة بأهداف وسياسات المؤسسة والأعمال الواجب القيام بها لتحقيق هذه الأهداف.

ب- الأهداف الفنية:

يهتم هذا النوع من الأهداف بمختلف الجوانب الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها وذلك بالنسبة للآلات والمعدات و بالنسبة للأفراد العاملين فيها وبالنسبة للمنتج، ومن أهم هذه الأهداف:

- تذكير العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم أولا بأول بالتغيرات و التعديلات التي تدخل عليها، وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات[1]
- تخفيض تكاليف صيانة الآلات و إصلاحها وذلك لأن تكوين العامل على القيام بالحركات المثلى للإنتاج يؤدي إلى تخفيض الأخطاء التي بإمكانه الوقوع فيها إذا لم يتم تكوينه على طريقة الإنتاج المثلى.
- التقليل من نسبة العادم أو التالف، إنّ العامل المكون هو أقدر على استخدام مختلف المواد المستعملة في العملية الإنتاجية بالكمية والكيفية المطلوبتين.
- التقليل من حوادث العمل، إنّ تكوين العامل يؤدي إلى زيادة كفاءاته وفهمه لطبيعة العمل وسير حركة الآلات مما يسمح بتخفيض حوادث العمل.
- زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة، وذلك بتقليل الفارق في المواد أو الخامات وفي ساعات العمل، كنتيجة لارتفاع كفاءة الأداء تحسين أنماط السلوك.

ج- الأهداف الاقتصادية و الإنتاجية:

إنّ الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف يسمح بتحسين مختلف النواحي الاقتصادية للمؤسسة من خلال تنمية القدرات الاقتصادية و تعظيم الربح، بالإضافة إلى النهوض بالنواحي الاجتماعية للعاملين بما يتيحه التكوين من فرص أفضل للكسب، وشعورهم بالأهمية و المكانة في المؤسسة، ومن أهم هذه الأهداف:

- غرس في نفوس العاملين الشعور بالحاجة إلى تحسين قدراتهم و معلوماتهم وصقل مواهبهم و إحداث تغييرات مرغوبة في سلوكهم و اتجاهاتهم من أجل تطوير أدائهم في العمل، بما يتيحهم فرص أفضل للكسب ورفع مستوى معيشتهم وتحسين وضعيتهم الاجتماعية.
- رفع معنويات الأفراد: إن اكتساب الفرد للقدرات والكفاءات المناسبة يؤدي إلى زيادة الفرد الثقة بالنفس، ويسمح له بالحصول على نوع من الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية لديه.

---

(1) **أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21، جامعة بنها، القاهرة، 2000، ص:267.**

- زيادة الربح : إنّ تدنية التكاليف يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج مما يسمح بتخفيض الأسعار و بالتالي زيادة المبيعات وعليه ارتفاع الأرباح.
- زيادة الكفاية الإنتاجية: إنّ تطوير كفاءات الأفراد بفضل التكوين ينعكس على مستوى الإنتاج حيث يرتفع هذا الأخير وتنخفض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.

1-2-2- الأهداف المرحلية للتكوين:

لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق القسم الأول من الأهداف السابق ذكرها، أي الأهداف العامة لابد أن يندرج التكوين على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية وهي:

ا -الأهداف العادية:

وتشتق الواجبات الرئيسية للوظيفة وتتخذ لمواجهة مواقف عادية متكررة من حين لآخر وتشمل على الأهداف التكوينية التقليدية مثل: تدريب العاملين الجدد أو إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكيد على معلوماتهم الوظيفية الأساسية، وتهدف إلى تحقيق القدر المطلوب من كفاءة الأداء وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.[1]

ب- أهداف حل المشكلات:

وتختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات الموجودة في العمل ومحاولة الكشف على المعوقات و الانحرافات التي تعوق الأداء، ويمثل هذا النوع درجة أرقى في المستوى من النوع السابق حيث يحتاج إلى خبرة في التنظيم وظروفه وقدرة على التشخيص والتحليل ثم براعة في التصميم ومن بين هذه الأهداف الإقلال من تذمر وشكاوى العاملين، تقوية العلاقات الإنسانية في المؤسسة وحل مشكلات التغيب.

ج- الأهداف الابتكارية:

وتتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد، وتختص هذه الأهداف بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية، نتائج مبتكرة ، والغرض الأساسي هو تحقيق نتائج إبداعية لرفع مستوى الأداء في التنظيم إلى آفاق لم يسبق التوصل إليها. فهي تهدف إلى إحداث كسر في المواقف

---

(1) **عبد الفتاح ذياب حسين، دور التكوين في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل، القاهرة، 1997، ص: 100.**

و الأنماط المألوفة في الأداء، وطرح تطلعات جديدة الأمر الذي يكسر جمود المؤسسة ويحدث حالة من الحركية الإيجابية نحو مستوى أعلى من الفعالية.

2- **أهمية التكوين:**

أصبح للتكوين دور مهم في حياة الأفراد و المنظمات في العصر الحديث لأنه يمثل مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل ، وذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى. وعلى ذلك فهناك مجموعة من العوامل التي على أساسها ظهرت الحاجة إلى التكوين.

2-1- **الحاجة إلى التكوين:**

2-1-1- **التطور السريع في ميادين الحياة المختلفة**[1]

من أهم سمات عصرنا التطور السريع في كل الميادين بسبب التطور الذي عرفته معارف الإنسان مما أدى إلى استغلاله استغلالا كبيرا وتبعا لذلك زادت الاكتشافات والمخترعات في ميادين: الصناعة والزراعة ....وغيرها من المجالات.

2-1-2- **المؤسسات التعليمية ليست إعدادا لأعمال معينة**

إنّ خريجي المؤسسات التعليمية يكونون بحاجة إلى التكوين على العمل الذي يتولونه كل حسب تخصصه قبل أن يزاول عمله فعلا. فالطالب الذي يتخرج من كلية الحقوق والذي أتم دراسته بنجاح حين يبدأ عمله كمحام، في حياته العملية عليه أن يكون على بينة بقواعد العمل في المحاماة قبل أن يزاول تلك المهنة وبالمثل المدرس والأخصائي الاجتماعي....وغيرهم كثير.

---

(1) محمد نجيب توفيق وعبد الله محمد بازرعة، العلاقات الصناعية في الشركات و المؤسسات العامة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1966، ص: 515.

2-1-3- الحاجات النفسية

لأن العمل باستمرار متطور وليس جامدا، فالإنسان في حاجة إلى وسيلة تساعده لمتابعة التطورات التي تستجد في ميدان عمله، لأن الفرد مرتبط برغبته في تحسين نفسه حينما يدرك أنه متخلف و لا يستطيع أن يلحق بالركب لذلك ظهرت الحاجة إلى التكوين.

2-1-4- ضرورة الاحتفاظ بالعمال الحاليين

إذا دعت الحاجة إلى تطوير العمل في المؤسسات فإنه قد يتم الاستغناء عن بعض العمال الذين يقومون ببعض الأعمال، ولكن حرصا على مستقبلهم يجب تكوينهم على أعمال أخرى تتصل بعملهم السابق وتتماشى مع التطوير في العمل داخل المؤسسة حتى نضمن ثقة وولاء هؤلاء العمال بالمؤسسة.

وتكمن أهمية التكوين في تأثيره الواضح على تنمية القوى البشرية وجعلها قادرة على مواكبة التقدم العلمي والاستفادة من التطور التقني في أساليب الإنتاج، ومزودة بالمهارات التي تمكنها من استيعاب المستجدات الحديثة في مجال أعمالهم و أدائها بكفاءة وفعالية.

فالتكوين يعتبر أمرا هاما أساسيا من أجل تحسين كمية ونوعية العمل، تخفيض تكاليف الإنتاج، رفع المعنويات وتحفيز العاملين، فهو يعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة. وتزداد أهمية التكوين إذا ما عرفنا أنّ أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة والمستمرة في المعارف الإنسانية وما يترتب على ذلك من تغيرات مستمرة في نظم العمل(1)، ما يستوجبه ذلك من ضرورة إعادة تنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات و استيعابها و التكيف مع مقتضياتها، لذلك تزيد الحاجة إلى التكوين الفعال المستمر الذي يستجيب لهذه التغيرات المستمرة في مختلــف المجالات و أصبح تكوين القوى العاملة ضرورة لا غنى عنها في أي قطاع بحثي يثار لذلك التطور الهائل في المعرفة وتطبيقاتها المختلفة.

---

(1) رداح الخطيب، التدريب الفعال ، عالم الكتاب الحديث، عمان،2006 ، ص: 301.

وتبرز أهمية التكوين لأنه يؤدي إلى تحسين الأداء في الحاضر، والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل، كما أنه هام بالنسبة للأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة وخاصة الأعمال التي لم يسبق لهم التكوين عليها.

2-2- <u>فوائد التكوين</u>:

مما سبق نستنتج أنّ للتكوين فوائد كبيرة، حيث يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة و الخاصة، لذا ففوائده تتجلى فيما يلي:

2-2-1- <u>زيادة الإنتاجية</u>:

إنّ التكوين الجيّد يؤدي إلى تطوير مهارة الفرد مما ينعكس على حجم الإنتاج كما وكيفا وبالتالي الزيادة في الإنتاجية الكلية.

2-2-2- <u>رفع معنويات الأفراد</u>:

إنّ التكوين الجيّد و الفعال ينمي قدرات الفرد الفكرية مما يولد لديه الثقة بنفسه ويحقق له نوعا من الاستقرار النفسي، ويكسبه مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء شغل مناصب عليا وتحمل مسؤوليات أكبر، أي أنّ التكوين يفتح أمام الفرد أبواب المستقبل.

2-2-3- <u>تخفيض حوادث العمل</u>:

إنّ التكوين الجيد على كيفية أداء العمل يؤدي إلى زيادة قدرة العامل على التعامل مع المواد والآلات، الأمر الذي يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث و بالتالي خفض التكاليف.

2-2-4- <u>استمرارية واستقرار التنظيم</u>:

أي قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسين وبلا شك يتحقق هذا من خلال توفر المؤسسة على رصيد كاف من الأفراد ذوي الكفاءة العالية و المؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب. أما المرونة فتعني قدرة المؤسسة على التكيف في الآجال القصيرة، أي تغيير حجم العمل ويتطلب هذا توفر الأفراد ذوي المهارات و الكفاءات العالية والمتعددة لنقلهم إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.

2-2-5- <u>رفع مستوى الرقابة الذاتية:</u>

فالعامل أو الموظف الذي يتم تكوينه يعرف ماذا يعمل وكيف يؤدي عمله بإتقان، بينما يمثل العامل غير المكون مشكلة لرؤسائه وللمشرفين عليه.

2-2-6- <u>زيادة الشعور بالثقة:</u>

حيث لا يستوي من يعلم ومن لا يعلم ، ويؤدي التكوين إلى الثقة التي تؤدي بدورها إلى الإقبال على اكتساب مهارات جديدة و الإبداع في العمل.

2-2-7- <u>توفير الوقت:</u>

بسبب الكفاءة في العمل وعدم توقف الآلات أو حدوث أعطال بها. وكنتيجة لما سبق يمكن القول أنّ أهمية التكوين ترتبط بما يوفره للفرد من معرفة ومعلومات وخبرات ومهارات تؤدي إلى تنمية اتجاهات إيجابية نحو العمل، كما أنّ أهمية التكوين ترتبط بما يوفره للمؤسسة من توفيـــر الوقت و الجهد و المال ويضمن لها التنافس و البقاء.

المبحث الثالث

أنواع ومسؤولية التكوين

1- أنواع التكوين

تتعدد وتتنوع تصنيفات التكوين، فيصنف كل باحث أنواع التكوين وفقا لرأيه حيث تتداخل أنواع التكوين فيما بينها في أغلب الأحيان وهذا بسبب اختلاف المعايير المعتمد عليها في تحديد هذه الأنواع، و فيما يلي أهم هذه التصنيفات :

1-1- وفقا لمرحلة التوظيف

وينقسم إلى أربعة أنواع هي:

1-1-1- التكوين لتوجيه الموظف الجديد (التوجيه المباشر)

هو عملية إرشاد وجها لوجه وذلك بصفة أساسية وينطوي التكوين بالتوجيه المباشر على علاقة وثيقة و مستمرة بين الموظف و رئيسه المباشر.

1-1-2- التكوين أثناء بداية العمل

ويقوم الرئيس المباشر بتكوين الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تكوين الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية وعلى ذلك يتم التكوين في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية، فمكان العمل هو نفسه مكان التكوين، والرئيس المباشر هو نفسه المكون[1] .

1-1-3-التكوين للترقية

هو التكوين الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة للقيام بواجبات و مسؤوليات جديدة، مثال ذلك تكوين العامل ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال يستلزم الحصول على برامج تكوين على كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم.

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1995، ص: 170.

1-1-4- التكوين بغرض تجديد المعلومات

ويتضمن هذا النوع من التكوين المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعوا الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات، كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم و التقنيات الحديثة إلى إجراء بعض التغيرات و التجديدات الأساسية بها من وقت لآخر. ومثال ذلك وظيفة عامل الأرشيف وحفظ المستندات التي يستخدم النظام اليدوي في الوقت الحاضر، لابد أن يحصل على تكوين في حالة نظام المايكرو فيلم والأجهزة الحديثة في السكرتارية.

1-2- وفقا لمعايير الزمان والمكان

1-2-1- من حيث الزمان

يمكن التمييز بين نوعين من التكوين أحدهما يتم قبل أن يلحق الفرد بالخدمة بقصد إعداد الفرد المراد توظيفه إعدادا سليما، وتهيئته للقيام بعمله على أكمل وجه، ويشتمل على برامج تكوينية توجيهية، وأخرى التكوين على ممارسة العمل الفعلي، و النوع الآخر يتم أثناء الخدمة كتزويد الموظف بالمهارات و المعارف، ويصقل خبراته ويحفزه للترقية، وينمي قدراته على حل المشكلات التي قد تواجه العمل.

1-2-2- من حيث المكان

ينقسم التكوين إلى نوعين أحدهما التكوين داخل موقع ويقوم به رؤساء الموظف أو زملاءه الذين لديهم خبرة سابقة في العمل، و أحيانا تقوم به إدارات التكوين أو إدارات شؤون الموظفين في المنظمة أو الجهاز الذي يعمل فيه الموظف، والآخر هو التكوين هو خارج موقع العمل ويتم من خلال الالتحاق بالدورات التكوينية في أحد مراكز التكوين أو المعاهد أو الجامعات، ويلتقي فيه المتكونين بنظراتهم من جهات أخرى حيث يتبادلون الخبرات و الآراء والتجارب.

1-3- وفقا لمعيار عدد الأفراد المتكونين

1-3-1- التكوين الفردي [1]

ويكون ذلك عندما تتركز العملية التكوينية على أفراد معينين بحيث يتم تناول كل فرد على حدة وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوظيف و تكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة، ولتصريفه بمهام وظيفته وبغير ذلك من الأساسيات، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير المعارف ومهارات أحد الموظفين على أداة جديدة أو أساليب جديدة، وقد يحدث ذلك عندما يتم ابتعاث بعض الموظفين في صورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المنظمة سواء كانت داخل الدولة المعنية أو خارجها.

1-3-2- التكوين الجماعي

ويكون هذا بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، ويكون مطلوب تكوين أفرادها على هذه المهام، أما بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التكوينية أفرادها وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية فتعمل إدارات التكوين ، على تجميع هؤلاء في جماعات تكوينية، و إخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات.

2- الجهة المسئولة عن التكوين:

عندما يدور التساؤل الذي مفاده، هل هناك جهة مسئولة عن التكوين ؟ ستكون الإجابة أنه من الضروري وجود جهة مسئولة عن هذه الوظيفة الأساسية والهامة ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك نظرا إلى أهمية التكوين و النتائج التي يمكن تحقيقها بواسطته ومما لاشك فيه أن تحديد الجهة المسئولة عن التكوين يفيد في أنه يدل على مدى اهتمام المؤسسة بالنشاط التكويني ويسمح بتحديد مسؤولية هذه الجهة اتجاه الأهداف المرغوب التوصل إليها بواسطة التكوين، مما يسمح بمكافأتها إذا كان هناك اهتمام من جانبها بتطوير النشاط التكويني ورفع أداء وقدرات الأفراد ، أو مجازاتها في حالة التقصير في القيام بواجباتها.

---

[1] رداح الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 309.

لقد اختلفت وجهات النظر حول مسؤولية التكوين، فهل هذه المسؤولية تقع على الإدارة العليا، أم الإدارة الوسطى، أم الرئيس المباشر، أم الفرد نفسه، أم تخصص إدارة مستقلة للتكوين.....الخ.

2-1- مسؤولية العاملين القدامى

يرى البعض أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعدا له في العمل[1]، حيث أنّ غياب شخص يحمل لقبا رسميا اسمه " **المكون**" لا يعني عدم وجود تكوين أو يجعله أقل أهمية عندما يتعلق التكوين بموضوع قيمة المال أو عائد التكلفة[2].

ويتم تطبيق الكثير من التكوين بأسلوب غير رسمي، نسبيا، وعادة ما يتم بنية صادقة ولكن أحيانا بأسلوب عشوائي، و يرى أصحاب هذا الرأي أنه بسبب نقص خبرة وتجربة الفرد الجديد في المنصب الذي تمّ تعيينه فيه، ونظرا لعدم معرفته لطبيعة العمل الخاص بالمنصب المعين فيه من جهة، و لا للدور الذي يجب القيام به من جهة أخرى، فلا توجد ضرورة لتعيين مكون رسمي أو تخصيص إدارة مستقلة للتكوين وهذا أملا في تخفيض التكاليف، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الفرد الجديد لإطلاعه على ما يجب القيام به و تكوينه على طبيعة العمل ، ويرى أصحاب هذا الرأي أنّ التكوين يقتصر فقط على العاملين الجدد الذين يلتحقون بالعمل في المؤسسة لأول مرة.

عيوب هذا الرأي:

- قد يفشل الفرد في تكوين الفرد الجديد إذا لم يكن للفـــرد القديـــم قدرات و كفاءات للشـــرح و التفهيم و التكوين.
- إنّ عدم تلقي أجرا مقابل العمل التكويني الذي يقوم به الفرد القديم لصالح المؤسسة قد يؤدي به إلى التقصير في القيام بواجباته.
- تخصيص التكوين للعاملين الجدد فقط يؤدي إلى إهمال العاملين القدامى، مما ينعكس سلبا على مستوى مهاراتهم و أدائهم.

---

(1) **شويكار زكي، التدريب الفعال و أثره على الكلفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2002، ص:7.**
(2) **شوقي حسين عبد الله ، سياسات الأفراد: دراسة في التنظيم، دار النهضة العربية ، القاهرة،1968، ص: 163.**

2-2- مسؤولية الفرد نفسه

يتبصر الفرد ذاته، ويعي نواحي النقص والقصور في أدائه، ويبحث عن سبل جبر هذا النقص[1]، ويتحمل مسؤولية تنمية وتطوير نفسه من خلال التكوين الذاتي **SELF-TRAINING** يدخل هذا النوع من التكوين في مجال التكوين غير الرسمي و الذي يعود بالفائدة ليس للمنظمة فقط وإنما للفرد ذات أيضا.

فعن طريق زيادة الثقافة والمعارف العامة و التخصصية يتمكن الفرد من تطوير ذاته و اكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج لها، وبالتالي يرى أصحاب هذا الرأي أنّ التكوين هو عملية تطوير أو تعديل ذاتي إيجابي يقوم بها الأفراد للأسباب التالية:

- الحصول على وظيفة جديدة.
- الرغبة في الترقية.
- الحصول على تغييرات في الوظيفة الحالية.
- الرغبة في أداء أفضل، التطور والنمو.
- لأن التكوين يفي بالأهداف المهنية بعيدة الأمد.

عيوب هذا الرأي:

- بعض الأفراد يعتبرون التكوين تضييعا للوقت و إبعادا لهم عن نشاطات أكثر أهمية
- بعض الأفراد لم يتلقوا تكوينا أو تلقوا قليلا منه خلال حياتهم العملية وهم لا يشعرون بالنقص نتيجة لذلك ولا يشعرون بأي نقص في التكوين عندهم[2]
- شعور بعض الأفراد بأن التكوين مجرد شيء يحتاج إليه الآخرون فيهم.
- خوف بعض الأفراد من أنّ التدريب قد يبعدهم عن زملاءهم بحيث يطلب منهم تولي أعمال جديدة وصعبة.

---

(1) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005، ص:314.

(2) مالكوم بيل ، التدريب الناجح للموظفين، الدار العربية للعلوم ، بيروت، 1997، ص:12.

2-3- مسؤولية الإدارة العليا

يرى أصحاب هذا الرأي أنّ مسؤولية التكوين تقع على عاتق الإدارة العليا، نظرا لأهمية التكوين و الأهداف التي يمكن التوصل إليها بواسطته.

فالإرادة العليا تكون مسئولة على مختلف المراحل الأساسية الواجب أخدها بعين الاعتبار لغرض الوصول إلى عملية تكوين ناجحة و فعالة، وبذلك فإنّ عملية تخطيط ، تنفيذ وتقييم مختلف هذه المراحل المتعاقبة والمتصلة الواحدة بالأخرى تقع أولا و أخيرا على عاتق الإدارة العليا.

فمن خلال ذلك يتضح أنّ الإدارة العليا مسئولة عن تخطيط التكوين داخل المؤسسة و خارجها ومتابعتها بصورة مستمرة للتحقق من أنّ برامج التكوين منفذة، و أنّ كل العاملين يحصلون على نصيبهم منها[1]

عيوب هذا الرأي:

- من الصعب أن تتحمل الإدارة العليا بمفردها مسؤولية عملية التكوين.
- لا تستطيع الإدارة العليا تحمل تكاليف التكوين بمفردها ، فلا بد أن تشترك كافة الإدارات في المؤسسة بالإنفاق على برامج التكوين.
- بإمكان الإدارة العليا تولي مهمة تخطيط التكوين، لكنها لا تستطيع أن تكون مسئولة عن تنفيذ هذا النشاط، أي لا بد أن يكون قسم أو إدارة مستقلة للتكوين.

2-4- مسؤولية الخبراء(المستشارين)

يرى بعض الباحثين أنه من الضروري أن تكون هناك استعانة بخبراء في التكوين، حيث تنشأ بعض المؤسسات وظيفة أخصائي التكوين، وتكون مهمة الأخصائي تقديم كافة أنواع المعرفة التي يطلبها الرؤساء الإداريين أو المشرفين، ويقوم بالاتصال بالرؤساء بصفة دورية لمعاونتهم على التعرف على الاحتياجات ومن ناحية أخرى فإنّ أخصائي التكوين يكون مسئولا عن الإشراف على تنفيذ برامج التقييم وعن تقييمها و العمل على تطويرها بصفة مستمرة إلى جانب مساعدته للرؤساء الإداريين في تتبع هذه البرامج للتأكد من

---

(1) **محمود فهمي، المدير: نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، عالم الكتب، القاهرة، 1975، ص: 265.**

استفادة المتكونين مما اكتسبه من معارف وقدرات ، كذلك تقع على مسؤوليته نشر الوعي التكويني في المؤسسة والتركيز على فائدة التكوين لرفع كفاية الأفراد الإنتاجية. فاللجوء إلى خبراء في التكوين يؤدي إلى الاستفادة من خبرة ومعرفة هؤلاء المختصين الذين لديهم الكفاءات والقدرات الكافية على تفهيم وشرح ما يريدونه لغيرهم مما يسمح برفع مستوى مهارات العاملين بالمؤسسة وتحسين أدائهم و إطلاعهم على كل ماهو جديد في مجال عملهم من خلال استفادتهم من تكوين مبنى على أسس علمية وسليمة.

<u>عيوب هذا الرأي</u>:

- قد تقوم بعض الجهات في المؤسسة بمعارضة ومقاومة فكرة الاستعانة بخبراء في التكوين باعتبار جهود هؤلاء المختصين تدخلا في أعمالها، بالإضافة إلى اعتبارهم لا يمتلكون الإلمام الكافي على ظروف العمل ولا المعلومات الكافية على طبيعة عمل الأفراد الذين سيتم تكوينهم.
- ارتفاع تكلفة الاستعانة بخبراء و مستشارين في التكوين من خارج المؤسسة

2-5- <u>مسؤولية الرؤساء المباشرين</u>

في بعض المنشآت نجد أنّ المسئولون عن عملية التكوين أولا و أخيرا هم الرؤساء المباشرين[1] إذ يتولى هؤلاء تكوين مرؤوسيهم ومعالجة مشاكل العمل أولا بأول.

والواقع أنّ الرئيس المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة و الضعف في مرؤوسيه والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية وتدعيم بما يكفل رفع كفايتهم الإنتاجية، فعن طريق التقارير التي يعدها الرؤساء عن كفاءة مرؤوسيهم يمكنهم معرفة الأشخاص الذين يجب أن يوفر لهم برامج تكوينية ونوع هذه البرامج وموضوعاتها. إنّ الرؤساء الإداريين المباشرين مسؤولون عن تنمية قدرات وكفاءات مرؤوسيهم.

<u>عيوب هذا الرأي</u>:

ترك المسؤولية في يد الرئيس المباشر ليحدد احتياجات مرؤوسيه للتكوين يعني بالضرورة أنّ كلا منهم لديه الاستعداد الكافي للقيام بهذه المهمة، إلاّ أنّ الواقع يشير إلى خلاف ذلك

---

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية طبع ، نشر، توزيع ، الإسكندرية، 2002 ، ص: 186.

إنّ بعضهم فقط يدرك أهمية التكوين ، هذا فضلا عن أنّ هذا الأسلوب يفترض أنّ الرئيس المباشر قادر على تعليم و توجيه مرؤوسيه تمّ أخيرا قد يعتبر بعض الرؤساء عملية التكوين عبء جديد قد يصرفهم عن القيام بمهام وظائفهم.

من خلال استعراضنا للآراء السابقة حول مسؤولية التكوين بالشرح و التعليق يمكننا تقديم الرأي التالي:

تختلف الجهة المسئولة عن التكوين باختلاف ظروف المنشأة، وعلى ذلك تتعدد أشكال التنظيم المسئولة عن عملية التكوين فالمفاضلة بين البدائل السابق ذكرها تتوقف على عدد من العوامل أهمها:

- عدد العاملين.
- عدد الأفراد المراد تكوينهم.
- مدى توافر الكفاءات التكوينية داخل المؤسسة ومقارنتها بتكلفة التكوين الخارجي.
- مدى توافر الإيمان و الوعي الحقيقي بأهمية التكوين لدى العاملين بالمؤسسة وخاصة الإدارة العليا و المتوسطة.

ومن الضروري وجود وحدة تنظيمية (قسم أو إدارة) مسئولة عن التكوين بكل مؤسسة ويتوقف حجم هذه الوحدة ومستواها التنظيمي و أنشطتها على حجم المؤسسة ، فمؤسسة صغيرة تكتفي بوجود قسم للتكوين تابع لإدارة الموارد البشرية، أما مؤسسة كبيرة فلابد من وجود إدارة مستقلة للتكوين.

وهناك مجموعة من الاعتبارات التي ينبغي أخدها في الاعتبار عند التفكير في إنشاء هذه الوحدة التنظيمية بالمؤسسة:

- تحديد الأنشطة التي تقوم بها ومسؤولياتها و سلطاتها.
- تحديد الموارد المالية الخاصة بها.
- تحديد موقعها في الخريطة التنظيمية وعلاقاتها مع باقي الإدارات.

المبحث الرابع

منهج النظم في دراسة التكوين

إنّ النظر إلى التكوين من وجهة النظم، أي بإتباع منهاج النظم من خلال التعامل مع التكوين على أنه نظام متكامل، سوف يسمح لنا بالوصول إلى تصور واضح له.

1- **أسلوب النظم**

قبل البدء في تحليل عملية التكوين اعتمادا على منهاج النظم، من الضروري تحديد بعض المفاهيم الأساسية.

أ- منهاج النظم:

يعود الفضل في ظهور هذا المنهاج إلى العالم البيولوجي " ludwing " في بداية الخمسينيات ، وقد أصبح الآن من الطرق التحليلية المستحدثة التي يعتمد عليها في علم الإدارة.

والفكرة التي يقوم عليها هذا المنهاج هي أنّ النظام يتكون من مجموعة من الأجزاء الجزئية المتكاملة فيما بينها حيث تعتبر هذه الأجزاء أنظمة فرعية في حد ذاتها و متفاعلة مع النظام الكلي.

ب- تحليل النظم:

إنّ تحليل النظم عملية تندرج ضمن الإطار العام لمنهاج النظم، وتعني تجزئة النظام الكلي إلى مجموعة الأنظمة الفرعية المكونة له، وهذا من أجل تحسين عملية اتخاذ القرارات فمثلا فيما يخص نظام التكوين فتحليل النظم يسمح للمسؤولين عن التكوين باختيار البدائل التي تحقق أفضل كفاءة لتشغيل داخلي لمكونات النظام. وتجدر الإشارة إلى أن عملية تحليل النظم تتم اعتمادا على عمل جماعي ، أي العمل الناتج عن اشتراك عدد كبير من الأفراد(1)، حيث يتمتـــع هؤلاء الأفراد بخبـــرات و مهـــارات و معارف مختلفة.

(1) **Ahmed silem, Jean-Marie Albert, lexique d'économie, éditions DALLOZ, paris, 2004 ,p :684.**

ج- مفهوم النظام:

إنّ كلمة (système) مشتقة من اللاتينية (sustême) التي تعني " **التركيب** " ، ويشير النظام إلى تركيب وتشكيل مجموعة من الأجزاء الجزئية مع بعضها البعض بشكل يسمح على الحصول على تركيب كلي موحدا ومنظما.

إنّ إشادة أي نظام يستلزم وحدة الترابط بين أجزاء هذا النظام و لا تتم هذه الوحدة إلاّ عن طريق التوافق النوعي و الموضوعي بين أجزاء النظام. وعلى سبيل المثال نأخذ جهاز التلفزيون الذي يعمل وفق تفاعل عدة أنظمة فرعية في إطار نظام كامل يؤدي إلى وصول الصورة و الصوت إلى المشاهد فهناك نظام الصوت و نظام الاستقبال و نظام العرض وكل منها بني على أسس تتوافق مع الأنظمة الفرعية الأخرى ليشكل النظام الموحد الكامل[1] ويتألف النظام من العناصر التالية:

- **المدخلات:** هي كل شيء يتم تحويله إلى شيء آخر أو تغيير خصائصه من خلال عمليات معينة.
- **العمليات:** هي كل الأعمال و الوظائف التي يقوم بها النظام و التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- **المخرجات:** هي ناتج تحويل المدخلات بفضل أنشطة النظام

وتتأثر عناصر النظام (مدخلات،عمليات،مخرجات) بعناصر أخرى أهمها:

أ- **الهدف:** تعد الأهداف الأسس الأولية لبناء أي نظام، فهي التي تحدد وظائفه الأساسية، ويعتبر الهدف الغاية المرغوب التوصل إليها.

ب-**حدود النظام**:هي مجموع العوامل التي تحكم وتقيّد أنشطة النظام .

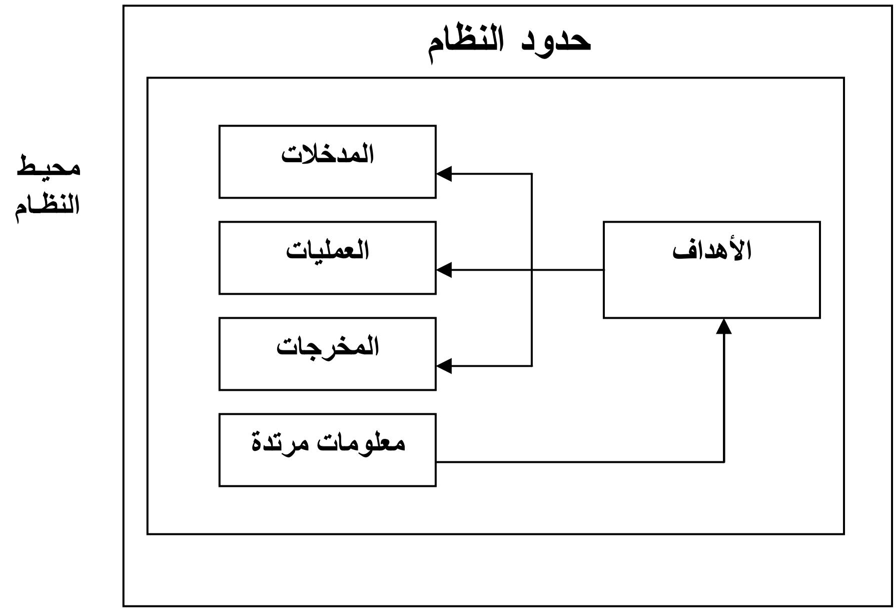
ج- **محيط النظام**:هي مجموع العوامل التي تنتمي أو لا تنتمي للنظام ولكن تغيرها يؤثر عليه.

---

[1] عبد الرحمن بن ابراهيم الشاعر، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

د-المعلومات المرتدة :هي المعلومات الخاصة بمخرجات النظام، أي النتائج المحققة من طرف النظام، حيت تقارن مع الأهداف المسطرة.

شكل رقم (2): عناصر النظام



المصدر: من إعداد وتصميم الباحث

2- **نظام التكوين**

إنّ المؤسسة تعتبر نظام كلي يهدف إلى الوصول إلى أهداف معينة من خلال مختلف الأنشطة. وهي تتكون في حد ذاتها من أنظمة فرعية مترابطة فيما بينها بهدف تحقيق التكامل و التنسيق لبلوغ أهداف النظام الكلي، ومن بين هذه الأنظمة الفرعية (نظام التسويق، نظام الإنتاج، نظام الموارد البشرية.....الخ). فإذا نظرنا إلى نظام الموارد البشرية على سبيل المثال، فإننا نجده ينقسم بدوره إلى أنظمة فرعية أخرى (التخطيط، الاختيار،الأجور والرواتب،التقييم....الخ)[1] حيث يعتبر نظام التكوين واحدا منها. ومن خصائص نظام التكوين ما يلي:

---

[1] حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان،2002، ص:26.

- إنّ التكوين نظام كلي و نظام فرعي في نفس الوقت، فهو نظام كلي باعتباره يحتوي على عدة أنظمة فرعية، وهو نظام فرعي باعتباره جزء من نظام أشمل هو نظام تسيير الموارد البشرية.
- نظام التكوين متكامل ذاتيا، أي أن هناك ترابط وتكامل وتناسق بين مختلف مراحله. بحيث أنّ نجاح أي مرحلة مرتبط بنجاح المرحلة التي سبقتها، فتصميم البرنامج التكويني يتوقف على حسن تحديد الاحتياجات التكوينية، كما أنّ تنفيذ وتقييم البرنامج نظام التكوين متكامل من حيث الأهداف، فهدف تغيير سلوك المتكونين يرمي أساسا إلى تحقيق أهداف اقتصادية والتي تحقق بدورها أهداف اجتماعية وهكذا.

فالتكوين إذن نظام يتكون من أجزاء وعناصر مختلفة، يختص كل منها بدور متميز، ولكن تتوقف الفعالية النهائية للتكوين وكفاءته في الوصول إلى أهدافه على مدى التفاعل و الترابط بين أجزائه وعناصره، وتعتبر فكرة النظام من أهم الاتجاهات الحديثة العلمية السائدة في الفكر الإداري الحديث، حيث توفر إطارا عاما يجمع مجموعة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاط معين ويربط بينهما في تكوين متكامل.

- التكويني مرتبط بكفاءة التصميم له.

3- <u>مكونات نظام التكوين</u>

يتكون نظام التكوين من العناصر التالية:

3-1- <u>المدخلات</u>

هي مختلف الطاقات و الموارد و المعلومات التي يتم إخضاعها لعمليات معينة من أجل تغيير طبيعتها و إدخال خصائص أخرى عليها من أجل تحقيق أهداف نظام التكوين.

وتقسم مدخلات نظام التكوين إلى 3 أنواع هي:

<u>مدخلات إنسانية</u>: يقصد بها كافة الموارد البشرية التي تشارك في عملية التكوين ومن أهمهم:

- المكونين والمتكونين

- المستشارين التكوينيين[1]

- المديرين

- رؤساء الأقسام

- الفنيين و المساعدين

وغيرهم من الأفراد، حيث يختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية

-مدخلات مادية: يقصد بها كافة الموارد الملموسة والغير إنسانية التي تستخدم في عمليات نظام التكوين ومن أهمها:

- المباني و القاعات

- الأجهزة و المعدات التكوينية

- المخازن لحفظ الآلات والمعدات

- الأموال

- السجلات و التقارير حول الأداء الوظيفي[2]

-مدخلات معنوية: ويقصد بها كل الموارد الغير ملموسة التي تدخل ضمن عملية التكوين ومن بعض هذه المدخلات ما يلي:

- المعلومات و البيانات حول نظام التكوين و الأفراد التي تنتمي إليه

- النظريات والبحوث في مجال التكوين

-القيم والمعتقدات السائدة في نظام التكوين

- المفاهيم والأفكار

-السياسات والإجراءات

3-2- العمليـــات

وتمثل الأنشطة والوظائف الأساسية لنظام التكوين، وتهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات في ضوء الأهداف المسطرة.

وتشمل العمليات ما يلي:

---

(1) مالكوم بيل، مرجع سبق ذكره، ص:49.
(2) رداح الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص:321.

3-2-1-<u>تحديد الاحتياجات التكوينية</u>: تعد الاحتياجات التكوينية هي نقطة البداية، في أية عملية تكوينية منظمة، ويعبر عنها بأنها " نواحي القصور أو الضعف في الأداء، الحالية والمتوقعة " [(1)] ويمكن التعبير عن الاحتياجات التكوينية بالمعادلة التالية:

الفجوة الأدائية = الأداء المستهدف- الأداء الفعلي.

3-2-2-<u>تصميم البرنامج التكويني</u>: بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة تبدأ عملية بناء وتصميم البرنامج التكويني بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين، وتتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية مجموعة من الإجراءات أهمها[(2)] **:** تحديد الأهداف، تحديد المحتوى،تحديد الموضوعات المطلوب التكوين عليها، تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات، تقدير و إعداد ميزانية البرنامج التكويني.

3-2-3-<u>تنفيذ البرنامج التكويني</u>: وتشمل هذه المرحلة على:[(3)]

- إعداد الجدول الزمني للبرنامج
- اختيار أسلوب التكوين المناسب
- تجهيز و إعداد مكان التكوين
- اختيار وإعداد المتكونين والمكونين

3-2-4-<u>تقييم ومتابعة البرنامج التكويني</u>: وذلك من خلال إجراءات منظمة تحدد جدوى البرنامج التكويني في جميع مراحله، ومتابعة ما تمّ تحقيقه بعد نهاية البرنامج.

<u>3-3 المخرجات (OUTPUT)</u>

تمثل المخرجات النتائج المحققة بفضل العمليات، فهي نتيجة النظام. ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي[(4)]

-<u>المخرجات الإنسانية</u>: وهم المتكونون بعد أن مروا بالعملية التكوينية، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة، كتغير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تجديد لقدراتهم.

---

(1) محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص:315.
(2) كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص: 166-167.
(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص231.
(4) حسين يرقي، مرجع سبق ذكره، ص47.

-المخرجات المادية: أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة. ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صور متنوعة مثل: زيادة الكفاية الإنتاجية، تخفيض التكاليف، تحقيق الوفرات في الوقت والجهد، ارتفاع مستويات الأداء....الخ.

- المخرجات المعنوية(المعلومات): وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي ينعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين، وارتفاع مستوى وعيهم فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

واستنادا لما سبق، وتلخيصا لمكونات نظام التكوين، يمكن وضع الشكل الآتي:

شكل رقم (3) مكونات نظام التكوين



المصدر : من إعداد و تصميم الباحث

4- العناصر المؤثرة على نظام التكوين

- **الأهداف**

إنّ الأهداف التي يريد نظام التكوين تحقيقها كثيرة ومتنوعة. ويمكن أن نجمعها تحت بنود رئيسية مثل زيادة المعلومات، تطوير الأداء، تعديل السلوك، وتغيير الاتجاهات. ولكن الأهداف الفرعية الخاصة في كل بند من هذه البنود، تتحدد لكل فرد أو وظيفة أو موقف على حدة و تختلف بالنسبة للأفراد و الوظائف و المواقف، وتتوقف على الاحتياجات التكوينية الخاصة بها. وتنبع من طبيعتها وواقعها و ظروفها[1].

- **البيئة**

تمثل بيئة نظام ما جميع العناصر الداخلية و الخارجية لهذا النظام والتي يمكن أن تؤثر على نشاطه، ونظام التكوين، على غرار بقية الأنظمة، تقسم بيئته إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية.

*-البيئة الداخلية: وتتكون من:

- المحيط الإنساني: يضم كل أفراد المؤسسة من جهة، وكل الأطراف التي تشارك في عملية التكوين(مخططين،مصممين،منفذين،مراقبين، متكونين،مكونين....الخ)

-المحيط التكنولوجي: يقصد به كل الأدوات و الأجهزة والوسائل المستخدمة في عملية التكوين.

- المحيط القانوني: يقصد به كل القوانين واللوائح و الاتفاقيات الجماعية الخاصة بعملية التكوين مثل شروط الالتحاق ببرنامج التكوين، الأنشطة والواجبات لكل متكون و مكون الحضور و الغياب، ميزانية التكوين....الخ.

-العلاقات بين أفراد نظام التكوين: وقد تكون هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية.

*- البيئة الخارجية: وتتكون من:

-الموقع الجغرافي: ويحدد الإقليـــــم،المناخ،الثروات والهياكل الأساسية مثل الطرق والجسور،السدود..الخ

[1] B.kolassa, introduction to behavioural science for business, willey, New Delhi, 1970, p:193.

-المحيط التكنولوجي: يلعب دورا هاما وهو يتطور باستمرار وبسرعة مما يؤدي إلى زيادة الاحتياجات في مجال التكوين.

-المحيط الاقتصادي: يشمل الخصائص الثابتة التي تتعلق بمستوى التطور أو النمو الاقتصادي للبلاد كما يتضمن الظروف الاقتصادية الراهنة مثل: الركود، النمو، التضخم البطالة....الخ.

-المحيط السياسي و القانوني: يحدد جميع قواعد النشاط الاقتصادي التي تفرض على نظام التكوين و المؤسسة ككل مثل: القانون التجاري، قانون العمل، قانون الضرائب.....الخ.

-المحيط الاجتماعي: ويمثل مجال حاجات ورغبات العمال إزاء مؤسستهم و المتعاملون الأساسيون في هذا الميدان هم العمال والمنظمات النقابية.

- المحيط الثقافي: ويتضمن أسلوب المعيشة و القيم الأخلاقية و الأفكار الشائعة للمجتمع وتؤثر هذه الأفكار في الاحتياجات الاقتصادية التي يجب تلبيتها و على صورة المؤسسة في المجتمع.

- **المعلومات المرتدة**

يقصد بالمعلومات المرتدة(*) تلك المعلومات الناتجة عن مقارنة مخرجات نظام التكوين أي نتائجه، مع الأهداف المسطرة. حيث تسمح هذه المقارنة بمعرفة إذا كانت هناك انحرافات بين مخرجات نظام التكوين والأهداف المسطرة، فإذا كان هناك انحراف بسبب النتائج السلبية المحققة من طرف نظام التكوين والغير متطابقة مع الأهداف، فعلى الجهة المسئولة عن التكوين بإتخاد الإجراءات اللازمة لتصحيح هذا الانحراف، ومن الإجراءات الأكثر شيوعا لتصحيح الانحرافات: إعادة النظر في المدخلات، تعديل عملية التكوين نفسها، تحديد أهداف أكثر واقعية فقد تكون الأهداف الأولى طموحة أكثر من اللازم،...الخ. أما إذا كان لا يوجد انحراف أو كانت النتائج المحققة إيجابية أكثر من المتوقع فعلى الإدارة العمل على الحفاظ على نفس مستوى النجاح والسعي إلى تحقيق نتائج أحسن.

(*) تسمى أيضا التغذية العكسية

5- شروط فعالية نظام التكوين[1]

إنّ دراسة سياسة التكوين في إطار أسلوب النظم يجعل من هذه السياسة نظاما متكاملا وذلك لأن أسلوب النظم يبحث عن إطار متكامل لمختلف ميادين المعرفة العلمية، بغية الوصول إلى تحقيق النظرة الشمولية، ودراسة أي ظاهرة مع الأخذ بعين الاعتبار إطارها الكلي، ودراسة التفاعل بين الأنظمة الفرعية وبعضها، وبين الأنظمة الفرعية والنظام الكلي الذي تنتمي إليه. وبالتالي فإن دراسة سياسة التكوين في هذا السياق يعمق في فهم هذه السياسة كنظام كلي ومن تمّ يساعد على اتخاذ القرارات السليمة. ومن أجل أن يكون نظام التكوين فعال يجب توفر مجموعة من الخصائص هي:

- البساطة

ليس من الضروري أن يكون النظام معقدا حتى يكون ناجحا وفعالا، بل على العكس من ذلك فقد ثبت أنّ هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج. فإنه ما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعاليته مثلا: وضوح الهدف منه، وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفة المتكون و اختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه، وتحديد أدوار المكون و المتكونين وطرق تقييم أداء المتكونين.

- المرونة

وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات، ويجب أن يكون النظام مصمما بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه التغيرات. فمثلا أنواع الوظائف التي يؤديها المتكونين، إنها تتغير وكذلك طرق أدائها، وتتغير إلى جانب ذلك التكنولوجيا المتاحة ونواحي استخدامها، وكل ذلك يتطلب من نظام التكوين جهود جديدة، تصمم خصيصا لمواجهة هذه التغيرات.

---

[1] كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، رسالة ماجستير، الجزائر،2003، ص:45 .

- الاقتصاد

يمكن للنظام أن يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط – حسب الاحتياجات التكوينية– و إذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي لا تقتضيه مهام النظام.

فمثلا ليس هناك داع أن يقرر مسئول التكوين شراء عدد كبير من الأجهزة السمعية البصرية إذا لم تكن هناك برامج تستخدمها، أو إذا لم يكن المتكونين ممهدين ذهنيا أو نفسيا لتلقي المعلومات والمهارات عن طريقها.

- الاقتناع والقبول

ربما هذه الخاصية أهم خصائص النظام الفعال جميعا، وذلك لأنها تتعلق بقبول العاملين لأهداف النظام واقتناعهم بأساليبه. فكلما ارتفعت درجة قبول الأفراد للنظم التي يعملون فيها، فإنّ احتمال النجاح ترتفع إلى حد كبير، و أما إذا لم يقبلوا الأهداف أو لم يقتنعوا بأهمية العمل أو مارست الإدارة ضغطا لقبول أهدافها وقيمها، فإنّ النظام مصيره الفشل.

خلاصة

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على طبيعة التكوين، فبدأنا تحديد مفهوم التكوين ثم قمنا بتقديم عدد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني.

تناولنا بعد ذلك أهمية التكوين أهدافه من خلال تقسيم ثلاثي و تقسيم ثنائي لهذه الأهداف.

و انتقلنا بعد ذلك لتبيان أنواع التكوين اعتمادا على مجموعة من المعايير و هي الخبرة مرحلة التوظيف، الزمان و المكان و الهدف، وعدد الأفراد المتكونين.

ثم عرضنا و ناقشنا تبعية التكوين و الجهة المسئولة عنه، و توصلنا إلى انه لابد من وجود وحدة تنظيمية مسئولة عن التكوين في كل مؤسسة.

بعد هذا انتقلنا إلى دراسة التكوين من خلال منهاج النظم، أي باعتباره سلسلة متصلة الحلقات، متكاملة من حيث الأهداف، تقوم كل واحدة منها بدور مميز، و توصلنا إلى أن عدم الاهتمام بأية حلقة منها يؤثر سلبيا على فعالية العملية التكوينية ككل.

الفصل الثاني

تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج التكوينية

الفصل الثاني

تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج التكوينية

تمهيد

لابد أن تكون العملية التكوينية مخططة و مدروسة ترتكز على أساس علمي حتى تحقق أهدافها، و أول خطوة في هذا التخطيط هي التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية لتأتي بعد ذلك مرحلة إعداد أو تصميم البرامج التكوينية.

و لذلك سيتركز اهتمامنا في هذا الفصل على تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج التكوينية من خلال الاعتماد على خطة تتكون من أربع مباحث.

حيث يتم التطرق من خلال المبحث الأول إلى ماهية تحديد الاحتياجات التكوينية باستعراض مفهومها وأهميتها و الأهداف المرجوة منها، ثم إلى أنواعها و الصعوبات التي تواجه عملية تحديدها.

بعد هذا سنتناول في المبحث الثاني الطرق الأساسية المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، والتي يجب على مخطط التكوين أن يسلكها من اجل أن يكون تحديد هذه الاحتياجات دقيق و مبني على أساس سليم.

أما المبحث الثالث فيتم التطرق فيه إلى عملية تصميم البرامج التكوينية و ذلك من خلال تعريفها و تقديم أهم مقومات نجاحها، ثم استعراض خطواتها الرئيسية.

في حين سيتناول المبحث الرابع و الأخير الظروف المؤثرة على البرامج التكوينية، و التي يجب مراعاتها عند تصميم أي برنامج تكويني.

المبحث الأول

ماهية تحديد الاحتياجات التكوينية

تمثل عملية تحديد احتياجات التكوين الأساس في صناعة التكوين، وتقوم عليها جميع دعائم العملية التكوينية و تنمية الموارد البشرية، فعملية تحديد الاحتياجات التكوينية تعتبر الأداة الأساسية التي من خلالها يتم معرفة الأسباب المحتملة للمشكلات التكوينية، إلى جانب وضع الحلول المناسبة، لذا يمكن القول أنّ تحديد الاحتياجات التكوينية تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التكويني، لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا ذا معنى للمنظمة و المتكونين، ويجعله كذلك نشاطا واقعيا ويوفر كثيرا من الجهود و النفقات.

1 – مفهوم الاحتياجات التكوينية:

تمثل عملية تحديد الاحتياجات التكوينية الأساس في صناعة التكوين، و تقوم عليها جميع دعائم العملية التكوينية و تنمية الموارد البشرية، فهي تعتبر الأداة الأساسية التي من خلالها يتم التطوير والتنمية للأفراد، وتمثل الحلقة الأولى والأساسية من سلسلة حلقات مترابطة تكون العملية التكوينية، فإهمال قياس أو تحديد الاحتياجات التكوينية بالأسلوب العلمي أو عدم تحديدها بدقة و مهارة ودراية يهدد الأساس الأول و الركيزة الأولى التي يبنى عليها أي برنامج تكويني.

و لقد استخدم الباحثون مفهوم الاحتياجات التكوينية للتعبير عن معان مختلفة، أحيانا للدلالة على عدد الأفراد الذين يحتاجون إلى التكوين، و أخرى للدلالة على وجود مشكلات في التنظيم يراد حلها عن طريق التكوين، فيرى الدكتور عبد الرحمن توفيق بأن الاحتياجات التكوينية يقصد بها " تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي"(1) في حين يرى مصطفى نجيب شاويش أن الحاجة التكوينية هي " وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة

---

(1) عبد الرحمن توفيق، المناهج التكوينية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، 2004، ص: 24.

أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعا"[(1)]

و تعتبر أيضا الاحتياجات التكوينية[(2)] :

1- الفجوة الحاصلة بين موقفين، الأول يمثل الأداء الفعلي للعامل، أما الثاني فيمثل الأداء المطلوب أو المستهدف.

2- مجموعة عوائق يجب التغلب عليها و التي تمنح تنفيذ العمل بكفاءة. كما عرفت الاحتياجات التكوينية على أنها "دراسة ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات وخبرات ومعلومات يتم تحديدها بناءا على أهداف المنظمة الحالية و المستقبلية، ومدى قدرة الأفراد الحالية على تحقيق الأهداف، و ما هي التغيرات المطلوبة في أداء الأفراد للوصول إلى الأداء المرغوب الذي يحقق أهداف المنظمة "[(3)]

من خلال التعاريف السابقة للاحتياجات التكوينية يتضح أنها تمثل ثلاثة عناصر أساسية:

(أ)- **المعلومات:** المقصود بها الحصول على معارف و أفكار جديدة مع فهمها واستيعابها إلى الحد الذي يستطيع عنده الفرد أن يعبر عن هذه المعرفة و الاستفادة منها علميا.

(ب)-**المهارات:** أي اكتساب الفرد القدرة على استخدام وسائل جديدة بطريقة فعالة واستخدام نفس الوسائل بطريقة أكثر كفاءة ويلزم الحصول عليها توافر عاملين رئيسين هما الممارسة و التفاعل الصحيح في الموقف التكويني.

(ج)-**السلوك:** المقصود اكتساب نزعات للتصرف نحو الأشياء أو الأشخاص أو المواقف بطريقة جديدة، وبمعنى آخر تكوين مسلك ذهني أو عادة فكرية إيجابية تجاهها، وهذا يتطلب محو عادات و اتجاهات قديمة قبل تثبيت الاتجاهات الجديدة.

---

(1)مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2005، ص:237

(2) pierre casse, la formation performante, office des publications universitaires, Alger, 1994, p: 128.

(3) مخلوفي عبد السلام، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص:192.

2- **أهداف تحديد الاحتياجات التكوينية**

تتعدد وتتنوع أهداف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، وفيما يلي أهم هذه الأهداف:

2-1 اكتشاف ماهية مستوى الأداء الحالي:

ومن خلال تحديد مستوى السلوك (الأداء) الحالي، يمكننا قياس التغيير بمرور الزمن بمعنى أن تحديد الاحتياجات سوف يوفر لنا مقاييس لما قبل التكوين و التي يمكن مقارنتها بمقاييس ما بعد التكوين.

2-2 تقرير أسباب الأداء الحالي[1]:

و ذلك لاكتشاف أسباب الأداء الحالي للأفراد المراد تكوينهم، و القوى التي تدعم سلوكهم وكذا القيود و المحددات التي تمنعهم من تحقيق أداء أفضل، و القوة النسبية لكل عامل من العوامل المؤثرة على الأداء البشري، سواء بشكل إيجابي أو بشكل سلبي، وما الذي يمكن عمله لتدعيم العوامل الإيجابية وتقليل العوامل السلبية.

2-3 اكتشاف من هم المتكونين:

من اجل معرفة السلوكيات الأولوية التي جلبوها معهم إلى الوظيفة و نقاط القوة التي يمكن البناء عليها، و نقاط الضعف والعيوب لديهم، واكتشاف مدى شيوع نقاط القوة ونقاط الضعف، و أوجه التشابه أو الاختلاف في مجتمع المتكونين،و ضرورة تقسيمهم أم لا إلى مجموعات فرعية بما يكفل التعامل مع الاختلافات و الفروق الفردية.

2-4 تقدير المناخ التنظيمي التي يعمل فيه المتكونين:

لمعرفة إذا ستدعم وتعمل على نمو و ازدهار السلوك المطلوب تحقيقه من خلال التكوين أم أنها ستتسبب في موت ذلك السلوك و القضاء عليه، و معرفة ما يمكن عمله لتحسين المناخ وكيفية إعداد المتكونين بشكل يساعد على الاحتفاظ بمناخ تنظيمي مدعم ومشجع.

---

(1) عبد الرحمن توفيق ، الأصول و المبادئ العلمية للتكوين، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة،1994، ص:308.

2-5 وضع الأهداف السلوكية واتخاذ القرارات:

بحيث تكون تلك الأهداف قابلة للقياس و الملاحظة و أن تكون هناك أهداف أداء محددة يمكن لكل متكون تحقيقها كنتيجة للتكوين، وبما يؤدي إلى تحقيق و الإبقاء على السلوكيات المرغوبة. أما القرارات فهي تلك المتعلقة بطول و نطاق وشكل وصيغة و موقع وتكلفة وتكرار...الخ التكوين.

* إنّ كل هذه الأهداف تختلف من باحث إلى آخر، حيث يرى البعض أنه باعتبار تحديد الاحتياجات التكوينية تتميز بالمرونة و الاستمرارية، بالإضافة إلى تأثر هذه العملية بمحيط المؤسسة المتغير باستمرار،فإنّ تحديد الأهداف المرجوة من عملية تحديد الاحتياجات التكوينية في شكل قوالب ثابتة وجامدة يعتبر عملية صعبة، ولا يمكن صياغة هذه الأهداف إلاّ من خلال إبراز الجدوى المنشودة من عملية تحديد الاحتياجات التكوينية بصورة عامة وفي هذا السياق يمكن القول أنّ أهداف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية بصورة عامة هي على النحو التالي:

1- تحديد الفئة أو الفئات المطلوب تكوينهم.

2- توضيح مستويات الأفراد المطلوب تكوينهم، ومجالات التكوين المطلوبة

3- تحديد مستويات الأداء المناسبة

4- مساعدة المشرفين على البرامج التكوينية على التخطيط الجيد لهذه البرامج وتقدير الاحتياجات التكوينية الحاضرة والمستقبلية

5- السماح للعاملين بزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم

6- توفير الوقت والجهد و الأموال[1]، من خلال التحديد السليم للاحتياجات التكوينية.

7- مساعدة كل موظف على أداء واجباته بالشكل المطلوب، وتحديد الاحتياجات التكوينية بالدقة اللازمة يساعد في هذا الاتجاه.

8-زيادة الكفاية الإنتاجية من خلال رسم سياسة التكوين على أساس الاحتياجات الفعلية.

---

(1) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 235.

3- أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية

تنبثق أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية من كونها عنصرا أساسيا من عناصر العملية التكوينية، ومرحلة من أهم مراحل التخطيط للتكوين. كما تنبع أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية من كونها المصدر الرئيسي لأهداف البرامج التكوينية، وبالتالي فإن أي قصور أو تساهل في تحديد الاحتياجات التكوينية بأسلوب علمي سوف ينعكس سلبيا على الجهد التكويني.

ومن هنا تأتي أهمية التدقيق في تحديد الاحتياجات التكوينية وفي الأسس و الأساليب التي تعتمد عليها، وتبرز أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية من كونها عنصرا فعالا في تحديد مخرجات النظام التكويني، ويرتبط نجاح البرنامج التكويني بالتعرف على الاحتياجات التكوينية وتحديدها بدقة قبل البدء الفعلي في تنفيذ الخطة التكوينية. ويمكن تلخيص أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية في النقاط التالية:

1- تعد الحلقة الأولى الأساسية التي تنطلق منها العملية التكوينية، فهي تعتبر الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تكويني(1)

2- تعد العامل المؤشر الذي يوجه التكوين إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة

3- تعد العامل الأساس في توجيه الإمكانات المتاحة للتكوين إلى الاتجاه السليم الصحيح

4- تعمل على مسايرة التغيرات المتوقعة في المنظمة، سواء كانت تغيرات في الأهداف و السياسات التي يعمل التنظيم من أجلها، أو تغيير في طبيعة العمل, أو تغير في نوعية الأفراد العاملين.

5- تعد محور الارتكاز الذي تسند إليه الخطط التكوينية، فالبداية الفعلية لأي برنامج تكويني لا يمكن تنفيذها إلاّ بوجود احتياجات تكوينية محددة ترسم لنظام التكوين أهدافه، ويتقرر على ضوئها محتوى الأنشطة التكوينية ومستلزماتها.

---

(1) رداح الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص:320.

ويتضح مما سبق أنّ تحديد الاحتياجات التكوينية عامل جوهري في نظام التكوين، وشرط أساسي من شروط تنمية الموارد البشرية، باعتبارها مؤشر جيد لتحديد طبيعة مخرجات التكوين، وبالتالي تتم على ضوئها رسم السياسات التكوينية وتصميم البرامج التكوينية وتنفيذها لتحقيق أهداف التكوين.

4- أنواع الاحتياجات التكوينية

إن تحديد أنواع الاحتياجات التكوينية يختلف من باحث لآخر، وذلك باختلاف المعايير المستعملة في تحديد أنواع هذه الاحتياجات، فالبعض قسم الاحتياجات التكوينية في ضوء كثافة التكوين إلى احتياجات فردية و أخرى جماعية، أما البعض الآخر قسم الاحتياجات التكوينية في ضوء الزمن إلى احتياجات عاجلة، احتياجات مستقبلية قريبة المدى و احتياجات مستقبلية بعيدة المدى. كما قسمت هذه الاحتياجات في ضوء مكان التكوين إلى احتياجات يمكن الوفاء بها داخل نطاق العمل بفضل الجهود التكوينية المتاحة للمنظمة، واحتياجات يمكن الوفاء بها خارج نطاق العمل بالاعتماد على مراكز وهيئات التكوين الخارجية، وقد استعملت أيضا طريقـــــة التكوين و أسلوبه كمعيار لتحديد أنواع الاحتياجات التكوينية حيث قسمت في ضوء هذا المعيار إلى احتياجات تكوينية تطبيقية واحتياجات تكوينية نظرية.

أما التصنيف الأكثر استعمالا لأنواع الاحتياجات التكوينية يعتمد على معيار التنظيم الإداري، حيث قسمت الاحتياجات التكوينية وفقا لهذا المعيار إلى ما يلي:

4-1 الاحتياجات التكوينية للفرد:

تهدف إلى حصر المهارات و الكفايات التي لا يمتلكها الفرد مقارنة بمتطلبات أداء عمل محدد وتحديد هذه الاحتياجات يعتبر أكثر سهولة من تحديد احتياجات الوظيفة. فهي احتياجات تعتبر أكثر تحديدا، ويتم التعرف عليها من خلال تحديد مواصفات العمل أو المهنة موضوع المقارنة، ويشمل ذلك الحصر أو التحديد كل من:

- واجبات شاغل العمل وفق الممارسة الفعلية للعمل.
- الأجهزة و المعدات المستخدمة في العمل (أساليب العمل و ظروفه)

- مستوى الأداء المقبول لكل واجب وفق الممارسة الفعلية في سوء العمل.

ثمّ يتم تحديد مؤهلات الفرد، وتشمل هذه العملية تحديد الكفاءات، والمهارات، والمعارف التي يمتلكها الفرد موضوع البحث، أي تحليل الخصائص العقلية والجسمية و الخلقية والتعليم والتكوين و الخبرة و المهارات و المعارف والدافعية.

و أخيرا يتم حصر النواقص بمقارنة مؤهلات الفرد بمواصفات العمل، وتمثل هذه النواقص الاحتياجات التكوينية للفرد، فالاحتياجات التكوينية الفردية هي إذن عبارة عن تلك الاحتياجات التي تنبع من العمل الحالي للفرد، أو بعد أن تلحق التطورات بالعمل مستقبلا، أو تكليفه بأعمال أكبر بسبب الترقية مثلا

2-4 <u>الاحتياجات التكوينية للوظيفة</u>:

تختلف درجة صعوبة تحديد هذه الاحتياجات باختلاف طبيعة الوظيفة المراد تحليلها لمعرفة احتياجاتها التكوينية، ففي الوظائف التشغيلية مثلا تكون العملية سهلة نسبيا نظرا لاعتماد هذه الوظائف على المهارات الحركية التي يمكن مشاهدتها بالعين المجردة حيث يتم مباشرة تحديد المعارف والمهارات الضرورية للقيام بأي مهمة من المهام الحيوية لوظيفة تشغيلية معنية، بالإضافة إلى تحديد معايير الأداء النموذجي للعمل، على عكس الوظائف الإدارية التي تعتمد مهامها الحيوية على المهارات و المعارف العقلية التي من الصعب جدا ملاحظتها أثناء قيام الموظف بها، مما يعقد تحديد النواقص في الأداء و بالتالي يعقد عملية تحديد الاحتياجات التكوينية للوظيفة، و الجدول رقم (2) يبين أهم الظواهر التي تدل على وجود احتياج تكويني سواء بالنسبة للفرد أو الوظيفة

جدول رقم (2)

نماذج لأهم الظواهر التي تدل على وجود احتياج تكويني

تحليل المعلومات المتوفرة	الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبي
الإمكانيات المادية	• وجود آلات غير مستخدمة لعدم توافر الأفراد المدربين • وجود معدات و أجهزة حديثة دون إعداد الأفراد اللازمين لتشغيلها
النظم و الإجراءات	• بطء الإجراءات و تعقدها • انخفاض الأداء الفعلي عن المعدلات المستهدفة • اشتراك أكثر من فرد في أداء نفس العمل الذي يمكن لفرد واحد أن يؤديه
التنظيم الإداري	• استحداث وظائف جديدة • تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف
الأهداف و السياسات	• عدم وضوح الأهداف وعدم إقناع العاملين بها • تناقض القرارات في موضوعات متشابهة • الترجمة الخاطئة للسياسات العامة عند تحويلها إلى سياسات فرعية • تناقض التعليمات التفصيلية للعمل مع السياسات العامة.
تطور النشاط	• زيادة أنواع الخدمات والاحتياج إلى مهارات إضافية من العاملين • توقع الالتجاء إلى إدخال وسائل تكنولوجية جديدة لمواجهة أعباء العمل.
ممارسة الوظائف الإدارية	• عدم توافر المعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات • كثرة الأخطاء في المعلومات المستخدمة كأساس للتخطيط واتخاذ القرارات • ارتفاع معدلات شكاوى العملاء
الأفراد	• اختلاف قدرات ومهارات العاملين عن متطلبات الوظائف • اختلاف العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين • عدم تناسب التأهيل العلمي لبعض الأفراد مع متطلبات الوظيفة • ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الأفراد.

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص: 362.

5- صعوبات تحديد الاحتياجات التكوينية

هناك العديد من الصعوبات التي تعوق عملية المتابعة المستمرة تجاه تحليل وتحديد الاحتياجات التكوينية مما يؤثر على تقييم فعالية التكوين ويكون له تأثير سلبي في فعالية البرنامج التكويني وكفاءته.

ومن أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الفائدة المرجوة من عملية تحديد الاحتياجات التكوينية ما يلي:

1- عدم وعي إدارات المؤسسات بأهمية تحديد الاحتياجات التكوينية[1]

2- عدم قناعة العديد من القيادات الإدارية العليا بأهمية تحديد الاحتياجات التكوينية.

3- التردد في اعتماد التكاليف المناسبة لعملية تحديد الاحتياجات التكوينية

4- عدم توفر عناصر مؤهلة للوفاء بمتطلبات عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، فقلة الخبرات و الكفاءات لدى بعض المختصين ساعد على استخدام طرق ووسائل تقليدية في تحديد الاحتياجات التكوينية.مما أثر سلبا على تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التكوينية.

5- غياب الوصف الوظيفي الدقيق الواضح المستند إلى الأسلوب العلمي لمختلف الوظائف التي تتضمنها المنظمات الإدارية، مما يؤدي إلى صعوبة تحديد مستوى الأداء اللازم لشغل وظيفة معينة وبالتالي صعوبة في تحديد الاحتياجات التكوينية.

6- عدم تعاون الموظف الذي يؤدي العمل، حيث يعتبر مصدرا أساسيا في الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملية تحديد الاحتياجات التكوينية، لعدم اقتناعه بضرورة البرنامج التكويني، وعدم النظر إلى التكوين على أنه نشاط تعاوني يجب عليه الاشتراك فيه من خلال تحديد الأهداف التكوينية و التخطيط لها.

---

[1] أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 1988، ص:97.

7-عدم توافر البيانات الإحصائية الدقيقة للقوى العاملة، وربما يعزي ذلك إلى عجز إدارة التكوين عن توفير بيانات محددة عن الوظائف والكفاءات المطلوبة لشغلها.

8-مخالفة ما تمّ الظن على أنه احتياج تكويني مع ما هو موجود في الواقع، أي عدم القدرة على التمييز بين المشكلة التكوينية و المشاكل الأخرى، فالمشكلة التكوينية هي التي يمكن علاجها عن طريق التكوين، أما غيرها من القضايا والمشاكل التي تحل بطرق و أساليب أخرى غير التكوين[1].

9-قصور نظم المعلومات، وعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها، ونقص وعي المدير المختص أو مسئول التكوين بأهمية المعلومات لنجاح التكوين، أو أنّ المعلومات لنجاح التكوين، أو أنّ المعلومات المطلوبة كثيرة متنوعة من الصعب جمعها.

---

(1) المرجع السابق ذكره، ص:99.

المبحث الثاني

طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

يجمع الكثير من الباحثين على وجود ثلاث طرق رئيسية يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التكوينية لأي منظمة إدارية وهي: تحليل المنظمة، تحليل الوظائف، تحليل الأفراد.

1- تحليل المنظمة

إن المنظمة في حد ذاتها تتكون من مجموعة من الإدارات المركزية الفرعية و التي تشكل معا الهيكل التنظيمي[1]، ويقصد بتحليل المنظمة تحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى نوع معين من التكوين[2]، وفيما يلي أهم الجوانب التي يغطيها هذا التحليل:

1-1 **تحليل الأهداف الحالية للمنظمة**

تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمؤسسة في أنها تشكل أساس وسبب وجود و استمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة و المجتمع هذا من ناحية ومن ناحية ثانية،فإن تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين سيساعد كثيرا في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة. و لاشك أنّ نجاح أي منظمة يعتمد على مدى ما تحققه من أهدافها، وكلما كانت الأهداف واضحة ومفهومة ومتناسقة ومرتبطة مع الأهداف الخاصة بالمتكونين، أمكن تحقيقها فالأهداف هي التي ترشد الأفراد للعمل وتوجه مجهودهم، وتستعمل في قياس نتائجهم. وتجري دراسة الأهداف عادة من حيث مدى دقتها ووضوحها، المعايير المعتمدة في قياسها، تناسبا مع الموارد المتاحة أو المخصصة تناسب و ارتباط أهداف التشكيلات الفرعية في المنظمة فيما بينها ومع الهدف العام للمنظمة.

---

(1)رداح الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 323.
(2) كمال بربر، مرجع سبق ذكره، ص: 164.

1-2 تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة

وذلك بهدف التعرف على ملائمة الهيكل التنظيمي مع الأهداف و النشاطات الرئيسية للمنظمة(1)، وذلك من خلال التعرف على الإدارات و الأقسام و الوحدات التي تتكون منها المنظمة، الفعاليات التي تمارسها الصلاحيات الممنوحة لإنجاز الأعمال ومدى ملائمتها لذلك، ومدى ممارسة الصلاحيات الحالية، فهذا التحليل يسمح بمعرفة إذا كان الهيكل أو الخريطة التنظيمية المعتمدة يساعد على تطور نشاط المنظمة ، هل يسهل مسارها، هل الهيكل التنظيمي مبني على أساس علمي، هل المناصب المدرجة في الهيكل التنظيمي مدروسة حسب الشهادات، هل مهام هذه الوظائف تتوافق مع نشاطات المنظمة. كل هذه النقاط لا بد من التعرض لها من أجل بناء هيكل تنظيمي متوازن وصلب.

إنّ تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة تستدعي أيضا دراسة سياسات المنظمة المعتمدة في مختلف المجالات وكذلك النظم واللوائح و التعليمات التي تحكم ذلك ومدى تفهم العاملين بها ومساهماتهم في وضعها.

1-3 تحليل القوى العاملة للمنظمة

يستهدف التحليل هنا، الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المنظمة من حيث العدد، التخصص العلمي، المستوى الوظيفي، الفئات العمرية، مدة الخدمة، الخبرة السابقة،....الخ. وكذلك التعرف على الحاجات الحالية لبعض أنواع هذه القوى و الحاجات المستقبلية لبعضها الآخر في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي قد تطرأ عليها مستقبلا (ترقية،نقل،تقاعد،....الخ) و التحليل هنا لن يفيد فقط في تقدير الاحتياجات التكوينية ولكن يساعد في إعادة توزيع القوى العاملة الحالية وتقدير الاحتياجات التكوينية ولكن يساعد في إعادة توزيع القوى العاملة الحالية وتقدير الفائض والعجز(2). كل ذلك من أجل تحديد مدى ملائمة أفراد المنظمة ونوع التكوين المطلوب

---

(1) علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص: 71.
(2) السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

و إذا كان هذا التكوين يشمل أفراد المنظمة لتحسين أدائهم أم يشمل أفراد جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم.

4-1 تحليل مؤشرات الكفاءة

يستهدف هذا التحليل تحديد مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها المختلفة بدقة، حيث تتم دراسة مجموعة مؤشرات الأداء للأفراد و معرفة مواطن القوة والضعف، وكذلك بهدف التعرف على الأسباب ومصادرها، واقتراح السبل لمعالجتها، و إعداد البرامج التكوينية المناسبة لها. ومن بين هذه المؤشرات و المعايير ما يلي:

أ) تكاليف العمالة لإنتاج البضائع والخدمات و تمثل الوحدات النقدية أو المزايا العينية المدفوعة للعاملين لقاء جهودهم المبذولة، و تكاليف العمل قد تكون مباشرة (كالأجور و الرواتب) وغير مباشرة (كالخدمات و النفقات الإدارية).

ب) تكاليف المواد لإنتاج البضائع والخدمات.

ج) نسبة التالف والفاقد من الوحدات المنتجة.

د) معدل الانتفاع من الآلات والمعدات في الإنتاج ويعرف بأنه نسبة عدد الساعات التي تعملها الآلة بشكل منتج إلى مجموع ساعات العمل في الفترة قيد الدراسة.

ه) مؤشرات الإنتاجية الكلية للعمل(نسبة المخرجات"الناتج" على المدخلات"مواد،عمال،رأس مال") أو الإنتاجية الجزئية(المخرجات"الناتج" على عامل واحد من عوامل الإنتاج)

5-1 تحليل المناخ التنظيمي

يعبر عن المناخ التنظيمي بأنه مناخ الروح المعنوية للأفراد ووجهات نظرهم فالأفراد يستجيبون لأهداف المنظم بصورة إيجابية لما يشعرون بالتقدير و الأهمية و التأييد والتمنية الشخصية، ويؤكد هذا التحليل دور المناخ التنظيمي في تحديد الاحتياجات التكوينية، فإذا كانت أهداف المنظمة وسياستها متفقة مع حاجات الأفراد و أهدافهم فإنّ المناخ التنظيمي سوف يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمنظمة.

6-1 تحليل التغير المتوقع للمنظمة

من حيث الأهداف و الموارد و أساليب العمل و الإنتاج ونوعية العاملين، وكذلك دراسة الأهداف و المشاريع المستقبلية كالأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة والمشابهة لعمل المنظمة...الخ. إنّ الغاية من هذه الدراسة والتحليل تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية و طبيعتها ومواقعها ومحاولة إيجاد الحلول للمشكلات المتوقعة.

2- تحليل الوظائف

يهدف هذا النوع من التحليـــل، والذي يسمـــى أيضا تحليـــل العمليـــات، إلى دراسة الوظائف و الأعمال التي يقوم بها العاملون[1] ويعمل هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها،وتحديد أبعادها و اختصاصاتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤوليتها، و الظروف المحيطة بها، والشروط و المؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح أي متطلبات الأداء النموذجي لهذه الوظيفة " تحديد المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفعالية ، من خلال وضع مواصفات شاغل المنصب أو الوظيفة و أهداف الوظيفة ومعدلات الأداء"[2].

1-2 دراسة خطوات تحليل الوظائف والأعمال

تستعمل عدة طرق لوصف الوظائف و الأعمال،ومن أفضل هذه الطرق تلك التي اعتمدتها « Gerard ravernier » وهي تتضمن المراحل الأربعة التالية:

---

(1) محمد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية،مكتب القاهرة الحديثة، القاهرة،1970، ص: 412.
(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 113.

- وصف الوظيفة

يقصد بوصف الوظيفة إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المؤسسة، إنّ إعداد وصف للوظيفة يتطلب تحليلا كاملا لطبيعة ومدى كل واجب من واجباتها وهذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تصف وصفا واضحا وكاملا كلا من واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة، حيث أنّ عدم وضوح الوصف يؤدي بالضرورة إلى عدم وضوح في الاحتياجات.

ونموذج وصف الوظائف يجب أن يحتوي على عدة معلومات من أهمها:

-اسم الوظيفة

-الغرض أو الغاية من الوظيفة

-الواجبات الأساسية للوظيفة

- خطوط السلطة

- متطلبات الوظيفة المالية و البشرية

والجدول رقم (3) يبين هذه المعلومات.

جدول رقم (3): نموذج وصف الوظائف

الجزء الأول

الاسم واللقب: **مكان العمـــل:**

تاريخ التعيين: **القســـــــــم:**

الجزء الثانـي:

لقب الوظيفة:

الرئيس المباشر:

المرؤوسون:

الواجبات الأساسية

1	**4**
2	**5**
3	**6**

متطلبات الوظيفة:

البشرية

المالية

دليـــــل النتائــــج

1-
2-
3-
4-
5-

المصدر: السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص:33

- مواصفات الوظيفة

في أغلب الأحيان يكون وصف الوظيفة مصاحبا لمواصفاتها التي تعني تحديد و معرفة المعلومات،والسلوك، والمهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة،أي أنها مواصفات تتعلق بالوظيفة نفسها بغض النظر عن شاغلها، والغرض من هذا التحديد للمواصفات هو التغلب على نقاط الضعف والنقص في شاغل الوظيفة تمهيدا لتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه، وفي أغلب الأحيان تكون مهمة تحديد هذه المواصفات من اختصاص علماء السلوك الإنساني حيث يقومون بتحديدها بناء على امتحانات خاصة تعقد لهذا الغرض.

- دليل النتائج

من المعروف أن نسبة قليلة من الجهد المبذول تقود إلى النتائج ذات الأثر البالغ في زيادة الإنتاج، وهذا يؤكد أهمية تحديد دليل النتائج والذي يعنى تلك الجهود و النشاطات التي تقود إلى زيادة الكفاءة وبالتالي إلى زيادة الإنتاج.

وعلى هذا الأساس يتم وضع نظام الأولويات حيث تعطي الأهمية الأكثر للجهود و النشطات التي تؤدي إلى تحقيق أكثر الأهداف أهمية وحيوية. وعلى سبيل المثال، يمكن لخانة دليل النتائج أن تتضمن النشاطات التالية: تخفيض التكلفة، زيادة الإنتاج أو المردود تحسين الاتصال...الخ.

- تحديد الأهداف

بعد أن يتم وصف الوظيفة وتحديد مواصفاتها ودليل النتائج نأتي إلى مرحلة تحديد أهداف العمل على المستوى الفردي بحيث يطلب من كل موظف أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها والتي يطمح في تحقيقها في السنة التالية، على سبيل المثال، إذا كان مستوى قدرات الفرد الخاص بالتكامل والاحتفاظ بمسايرة المتغيرات التكنولوجية ضعيف بينما تهدف رؤية المنظمة إلى توافق ومسايرة العمل جنبا إلى جنب مع التكنولوجية، فإنّ مستوى الكفاءة في المستقبل في هذا المجال يحتاج إلى التعزيز[1]

(1) عبد الحكيم الخزامي،إستراتجية الموارد البشرية، دار الفجر لنشر و التوزيع، القاهرة،2002، ص:143.

وتحديد هذه الأهداف ذو صلة قوية ومباشرة بوصف الوظيفة، كما يوضح الجدول رقم(4) حيث تبين الخانة الأولى، الأهداف السابق التنويه عنها، والخانة الثانية الإنجازات التي حققها الموظف بالمقارنة مع تلك الأهداف.

جدول رقم (4)

تحديد الاحتياجات التكوينية بالمقارنة

<table>
<tr><td colspan="2">تاريخ تعبئة الجدول: / /</td><td colspan="2">اسم وتوقيـــــع المشرف
اسم وتوقيع شاغل الوظيفة</td></tr>
<tr><td>دليل النتائج</td><td>الأهداف</td><td>الانجازات</td><td>الاحتياجات التكوينية</td></tr>
<tr><td>نص النموذج رقم(1)</td><td>أذكر الأهداف بشكل واضح ومحدد تحديدا كميا</td><td>أذكر الانجازات المقارنة مع الأهداف</td><td>بالمقارنة بين الأهداف و الإنجازات حدد الاحتياجات التكوينية</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">التقييـــم العـــــام للإنجـــــاز: ممتــــاز-جــــيد-مقبـــــول-ضعـــــيف</td></tr>
<tr><td colspan="4">توقيع شاغل الوظيفة أدناه يؤكد أن المعلومات المذكورة سابقا قد تمت مناقشتها معه كما تم إعلامه بالتقييم العام لإنجازه.

توقيع شاغل الوظيفة

التاريخ: / /</td></tr>
</table>

المصدر: السيّد عليوة، مرجع سبق ذكره،ص:34.

2-2 إعادة التنظيم

يمكن النظر إلى التنظيم على انه الأسلوب الذي يتم بمقتضاه ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها في العمل للوصول إلى أهداف مشتركة والهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار و المسؤوليات والسلطات بين أفراد التنظيم[1]، ومن المسلم به أن التنظيم عملية مستمرة، بمعنى أن مسؤولية تشغيله للحصول على أكفأ النتائج منه، تتطلب اعتبار إعادة التنظيم وجها ثانيا لنفس عملية التنظيم وهذا يتبع من حتمية مواجهة المنظمات للمشكلات التحديات التي تواجهها، ومن خلال الدراسات التي تجري لإعادة التنظيم، والتي تستهدف التعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتأكد من كفاءته، يمكن معرفة الاحتياجات التكوينية.

وهذا التغيير يتناول في العادة أحد أو بعض العناصر التالية:

- تغيير طرق و أساليب العمل
- تعديل أو تغيير القوانين أو اللوائح
- تغيير الآلات المستعملة في العمل.

2-3 تحديد معدلات الأداء:

ويقصد بها تلك الوسائل و الأساليب التي تستخدم لتحديد كمية معينة من العمل خلال فترة زمنية مناسبة، فمعدل الأداء هو الوسيلة التي تمكننا من مقارنة ما تمّ إنجازه بما يجب إنجازه،ويعرف أيضا بأنه وسيلة لإقامة علاقة مقارنة بين كمية معينة من الإنتاج والزمن المستغرق في إنتاجها بقصد تحديد درجة الكفاءة الإنتاجية لذلك النوع من الأعمال وبمعنى أوضح هو الوسيلة الفعالة لإيجاد علاقة تربط بين الإنتاج والوقت اللازم لإنتاج حجم معين من الوحدات المنتجة. قد تكون معدلات الأداء زمنية وتتناول الوقت اللازم

---

(1)صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص:49

لإنجاز عمل معين، وقد تكون كمية وتتناول عدد الوحدات اللازم إنجازها في فترة زمنية معينة.

وأخيرا قد تكون نوعية وتعبر عن مستوى الجودة اللازم لأداء عمل معين معبرا عنه بنسبة الخطأ الذي حدث في الأداء.

ومن بعض مؤثرات الأداء ما يلي[1]:

- متوسط الإنتاجية
- نسبة الوحدات المعيبة
- معدل الحوادث والإصابات في العمل
- الشكاوى المقدمة من الجمهور ضد شاغل وظيفة معينة
- الجزاءات الواقعة على الفرد شاغل الوظيفة
- تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة
- فترة إنتاج الوحدة الواحدة.

وبذلك يساعد تحليل الوظائف على الوصول إلى تصور متكامل وشامل لجوانب القصور في إنجاز المهام و الأدوار الوظيفية من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء (مستوى الإنجاز المعياري وبين الإنجاز الفعلي الحقيقي) حتى تكشف المقارنة أسباب الانحرافات في مستوى الإنجاز وبالتالي تقرير سبل معالجتها. وكل ذلك يعني تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية ويقدم مؤثرات تفصيلية لبرامج الأنشطة التكوينية المطلوبة لتحسين كفاءة الأداء.

(1) Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des Ressources Humaines 5ème édition, dunod, paris,p:2

3- تحليل الأفراد

إنّ هذا التحليل يجب أن يعتمد على أسس موضوعية تأخذ بعين الاعتبار مستويات الفرد التعليمية،و التكوينية،والوظيفية،وتطلعاته وميوله[1]،ومن تمّ يقصد بهذا التحليل دراسة الفرد الذي يراد تحديد احتياجاته التكوينية من ثلاث زوايا رئيسية، تشمل الأولى تخصصه وقدراته ومؤهلاته ومستواه الوظيفي[2] وتنصب الثانية على دوافعه و اتجاهاته والحاجات الذي يريد إشباعها في وظيفته بالإضافة إلى سلوكه الوظيفي من حيث درجة التعاون،وتطلعه لتعلم مهارات جديدة، ودرجة تقبله أو مقاومته للتوجيه و الإرشاد، وقدرته على الاتصال والتفاهم،ونواحي أخرى كالغياب و التأخر والشكاوى و غيرها، وأما الزاوية الثالثة فتشمل تحديد المهارات و المعارف و الأفكار التي تلزمه لأداء الوظيفة الحالية أو لإعداده لوظيفة أخرى في المستقبل.

3-1 العناصر المعتمد عليها في تحليل الأفراد

يمكن أن يتناول تحليل الأفراد دراسة كل من العناصر الآتية:

آراء الرؤساء-

تعبر آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل بوحداتهم من أهم المصادر التي يمكن عن طريقها التعرف على الاحتياجات التكوينية، لأنهم بحكم وظائفهم يمكنهم بسهولة تحديد نقاط الضعف في مرؤوسيهم ونوع التكوين المطلوب لهم للتغلب عليها.غير أنه لكي تكون آراء الرؤساء مصدرا موضوعيا من مصادر التعرف على الاحتياجات التكوينية ، يجب أن يتحلى هؤلاء الرؤساء بالصفات القيادية السليمة، والكفاءة التخصصية في العمل الذي يمارسونه، وأن سيود الجهاز أو الوحدة التي يرأسها كل منهم علاقات إنسانية سوية وطبيعية.

---

(1) رداح الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص:322.

(2) علي محمد عبد الوهاب،طرق تحديد الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1977،ص:21.

- آراء العاملين أنفسهم

يعتبر العامل نفسه، إلى حد ما، أقدر الأفراد على تحديد التكوين اللازم له لكي يتمكن من تأدية عمله على الوجه الأكمل، ويمكن معرفة ذلك بسهولة عن طريق الاجتماعات التي يعقدها مسئولو التكوين مع العاملين أنفسهم للتعرف على نواحي الضعف في الأداء والتي يمكن علاجها.

2-3 الأسس المعتمد عليها في تحليل الأفراد

يعتمد تحليل الأفراد بالمنظمة على منطق رئيسي هو التعرف على إمكانات وطاقات هؤلاء الأفراد وصولا إلى تحديد ما قد يحتاجونه من تكوين. وتتم عمليات التحليل عادة وفقا للأسس الآتية:

- تحليل الأفراد حسب المستوى الوظيفي

ويقصد بهذا تقسيم الأفراد إلى مستويات تتناسب والدرجات الوظيفية التي يشغلونها ومن المتعارف عليه إداريا أن يقسم الأفراد إلى المستويات التالية(1):

- مستوى الإدارة العليا
- مستوى الإدارة الوسطى
- مستوى الإدارة المباشرة
- مستوى التنفيذ المباشر

وأهمية هذه التقسيمات أنّ الخطة التكوينية سوف تختلف اختلافا جوهريا بحسب المستوى الوظيفي للمتكونين، مثال ذلك أنّ أسلوب المحاضرة يصلح لمستوى الإدارة المباشرة أكثر مما يتناسب مع مستوى الإدارة العليا التي تصلح لها الأساليب النقاشية بدرجة أعلى.

كذلك فإنّ صياغة المحتوى التكويني تختلف باختلاف المستوى التنظيمي للأفراد. وبنفس المنطق فإنّ كل عناصر العمل التكويني يجب أن تصاغ بطريقة تتوافق ونوعية المستوى التنظيمي لأفراد كل برنامج. ويمكن أيضا تقسيم أفراد كل مستوى إلى تفريغات أدق، فقد

---

(1) السيّد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص:55.

نستطيع تصنيف أفراد الإدارة الوسطى إلى مديري إدارات،ورؤساء أقسام مثلا.

وبصفة عامة، فإنّ تقسيم الأفراد إلى مستويات وظيفية يهدف إلى تجميعهم في فئات متجانسة بحيث تتقارب احتياجاتهم التكوينية ومن تمّ يمكن استخدام الأدوات المناسبة في تكوينهم.

- تحليل الأفراد حسب التخصص الوظيفي العام

مثال ذلك أن يقسم الأفراد إلى تخصصات مالية أو تسويقية أو هندسية، ويفيد هذا التحليل في اختيار الموضوعات العامة للتكوين خاصة إذا كان هدفه زيادة المعلومات من خلال طرح أنواع الموضوعات ذات الاتصال الأقرب إلى كل فئة، ومن ناحية أخرى يفيد هذا التحليل في اختيار أساليب التكوين.

- تحليل الأفراد حسب التخصص الوظيفي الدقيق

وتستمد بيانات هذا التحليل من بطاقات وصف الوظائف ودراسات العمل، وهو يساعد في اختيار نوع التكوين ودرجة العمق و الشمول فيه، كما يخدم في تحديد أسلوب التكوين المناسب، مثال ذلك إذا كان بعض الأفراد يعملون في مجال اختصاص عام هو"إدارة الموارد البشرية" إلاّ أن تخصصاتهم الدقيقة قد تكون في مجالات الاختيار وإعداد المرتبات و الأجور، وصف الوظائف.....الخ[1]

- تحليل الأفراد حسب المؤهل الأساسي

يقصد بذلك تصنيف الأفراد في اتجاهين:

ا–التصنيف حسب نوع المؤهل الأساسي(تجارة، حقوق، هندسة...الخ)

ب–التصنيف حسب مستوى المؤهل الأساسي (متوسط، ثانوي، عال)

ولا يزال هدف التحليل هنا هو إيجاد تجمعات متجانسة فكريا و علميا لتخطيط التكوين على أساس سليم،إنّ تباين التأهيل الأساسي للأفراد لبرنامج تكويني معين يؤدي إلى اختلالات عميقة في فعالية العمل التكويني بالنسبة لهم جميعا.

---

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص28.

وبصفة عامة فإنّ أشكال التحليل السابقة وغيرها مثل المؤهلات العلمية الإضافية، الموقع التنظيمي بالمشروع، مدة الخدمة...الخ، تستهدف جميعا تحديد المواصفات الدقيقة للأفراد الذين قد يخضع البعض منهم للعمل التكويني، وذلك لكي يمكن تصميم البرامج التكوينية المناسبة لهم تماما أخذا في الاعتبار كل الجوانب و الأبعاد الوظيفية والشخصية و التي تحدد إلى درجة بعيدة مدى فعالية التكوين في إحداث التغيير المنشود فيهم.

3-3 **الخطوات المعتمد عليها في تحليل الأفراد**

- تحديد جوانب الأداء التي يشوبها قصور

نميّز ثلاث حالات عند تحديد الأفراد الدين يعاني أدائهم الحالي من قصور[1]:

ا- جوانب الأداء التي يشوبها قصور ولكن العامل يملك القدرات اللازمة لها، أي أن القصور في أداء العامل لا يرجع إلى قصور في قدراته، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التكوين، وينبغي توجيه البحث عن أسباب هذا القصور نحو الجوانب الدافعية للعامل،أو بحث ظروف العمل، فمثلا إذا كان الأجر ضعيفا، أو المزايا الممنوحة غير كافية أو الإشراف غير فعال أو الظروف المادية للعمل سيئة، فالتكوين لن يكون له تأثير يذكر، لأن القصور راجع لأسباب لا يستطيع التكوين علاجها.

ب- جوانب الأداء التي يشوبها قصور ولا يملك الفرد القدرات أي المهارات أو المعلومات اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات في هذه الحالة أيضا لا يمكن علاج الأمر بتكوين الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك والبديل الوحيد المتاح أمام الإدارة هو الاستغناء عن العامل.

ج-جوانب الأداء التي يشوبها قصور و لا يملك الفرد القدرات اللازمة لها لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات.عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التكوين.

---

(1) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 193.

– <u>تحديد المعارف و المهارات اللازمة لمعالجة القصور</u>

ويعني ذلك تحديد المعارف و المهارات التي يحتاجها كل فرد للتكوين عليها لمعالجة القصور في أدائه. وذلك في ضوء المتطلبات النموذجية لأداء المهام الحيوية التي يمارسها الموظف حاليا، أو سوف يمارسها في المستقبل عند الترقية لوظيفة أكبر مثلا.

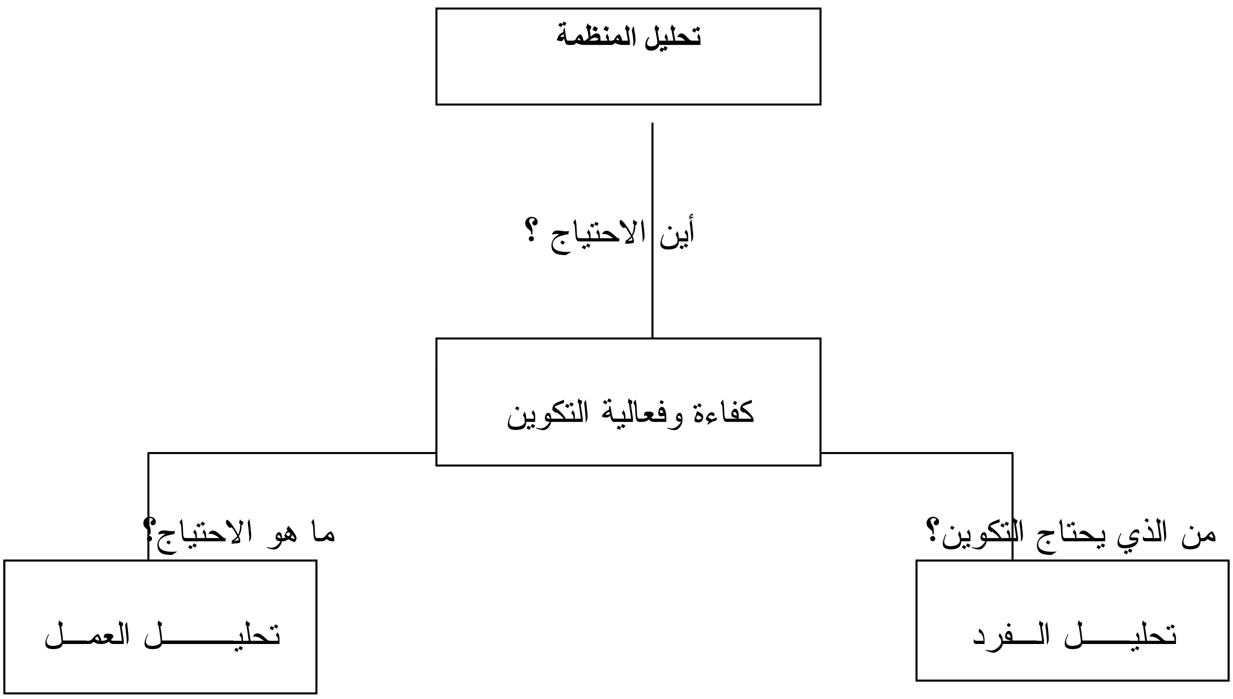
- <u>تحديد قابلية الفرد للتكوين</u>

أي مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه وفي تنمية قدراته، فإذا اتضح أن قابلية الفرد للتكوين متدنية فيجب على المحلل بيان ذلك للإدارة المسئولة عن التكوين و اقتراح الحلول المناسبة، أما إذا اتضح أنّ قابلية الفرد للتكوين مناسبة فيتم توفير التكوين المناسب له.

ويتضح مما سبق أن تحليل الأفراد تسمح بتحديد جوانب القصور في أداء الأفراد حسب التخصص الوظيفي والمستوى التنظيمي وصولا إلى مؤشرات واضحة عن الأفراد الذين يحتاجون إلى معارف و مهارات إضافية في مجال عملهم الحالي والمستقبلي.

ويتضح مما تقدم أنّ التعرف على الاحتياجات التكوينية يتلخص في ضرورة التركيز على ثلاث طرق(تحليل المنظمة، تحليل العمل، تحليل الفرد) توضح في الشكل الموالي:

<u>شكل رقم (4) طرق تحديد الاحتياجات التكوينية</u>



<u>المصدر</u>: مرزوقي رفيق، مرجع سبق ذكره ، ص:31.

و أخيرا تجدر الإشارة إلى أنّ الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات من أجل تحديد الاحتياجات التكوينية عند استخدام مختلف طرق التحليل(تحليل المنظمة،تحليل الوظائف تحليل الأفراد) هي نفس الأدوات و التقنيات المستعملة في تقييم عملية التكوين والتي سنتطرق إليها بالتفصيل في الفصل اللاحق،ومن بين هذه الوسائل ما يلي[1] :

- الاستبيان
- المقابلة الشخصية
- الملاحظة المباشرة
- الاختبارات

بالإضافة إلى تقنيات أخرى مثل:

- بحوث الأحداث الهامة (نذكر منها موقفا حديثا حدث فيه..........)
- فحص السجلات و التقارير (معرفة الشكاوى، معدلات الأخطاء....الخ)
- آراء الرؤساء المباشرون.

---

(1) عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 30

المبحث الثالث

تصميم البرامج التكوينية

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من التكوين.

وتتخذ عملية التصميم منهجا تتابعيا حيث تبدأ كل مرحلة من مراحله المختلفة بمدخلات تمثل مخرجات المرحلة السابقة، تمّ تتم عليها أنشطة تنتهي بمخرجات جديدة تصبح هي مدخلات المرحلة التالية وهكذا. و يكون مجموع مخرجات كل مراحل عملية التصميم هي المكونات الشاملة للطرح التكويني الأكثر تناسبا مع احتياجات محددة.

1- **تعريف تصميم البرنامج التكويني**

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين(1).

فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر إذن المرحلة الثانية من مراحل سياسة التكوين ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني.

ويقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات و الكفاءات و المهارات، فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني،حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.

---

(1) كمال بربر، مرجع سبق ذكره، ص:166.

كما تعرف عملية تصميم البرامج التكوينية على أنها نشاط مخطط في إطار منظم، تهدف إلى إكساب المهارات وتعميق معرفة المتكونين و رفع كفاءاتهم.

وتعرف أيضا على أنها الوسيلة التي تربط الأهداف المطلوب تحقيقها من التكوين بالاحتياجات التكوينية و بالأدوات التكوينية مع بعضها البعض بغرض تنمية القوى البشرية لتحقيق أهداف المنظمة و إنجاز برنامج التكوين لا يكون إلاّ بالأخذ بعين الاعتبار التكوين الذي له علاقة وطيدة بالوظائف المهنية في المؤسسة، حيث سيسمح ذلك بضمان نجاح سياسة التكوين التي تتناسب مع أهداف المؤسسة، وتقييم قيمة المشاركة للسنة الحالية والسنوات المقبلة(1).

2- **مقومات نجاح البرامج التكوينية**

يتطلب نجاح البرامج التكوينية مراعاة المقومات التالية:

- أن تتوفر لدى الأشخاص الذين يشتركون في برنامج التكوين الرغبة في التغيير، بمعنى أن يعتقد بأن الطرق المتبعة حاليا يمكن إدخال تعديل أو تحسين عليها، أي يجب أن يشعر الأفراد بالحاجة إلى التكوين، ولعل هذا هو السبب الذي يمكن أن يفسر إقبال الأشخاص الذين مضت عليهم فترة طويلة في أعمالهم الحالية ، إذ كثيرا ما يعتقد البعض أن لديهم معرفة كاملة عن نواحي العمل بناء على خبرتهم الطويلة بعكس الأشخاص الذين رقوا حديثا حيث يشعرون بحاجتهم إلى المعاونة لتفهم مطالب وظائفهم الجديدة.

- أن يكون هدف البرنامج معالجة المشاكل التي يواجهها المتكونين و أن يكون مناسبا لاحتياجاتهم في العمل، ومن الوسائل التي تساعد في ذلك اشتراك الأفراد في تصميم برنامج التكوين واستقصاء آرائهم مقدما قبل البدء في برنامج التكوين.

- تشجيع المتكونين على التحليل بقصد الوصول إلى حلول للمشكلات التي يتناولها برنامج التكوين، إذ لا فائدة من تسليمهم بصحة آراء أو جهة نظر المكون إذ لم يكن الأشخاص مقتنعين بها أو لا يستطيعون الاستفادة منها عند محاولة تطبيقها في الحياة العملية.

- أن يشجع برنامج التكوين على إبداء الآراء بصراحة وبذلك تتاح الفرصة للمجموعة

---

(1) http://ulum.nl/B90.HTM/22/09/2007/14h:00

المشتركة في التكوين للتعرف على مختلف وجهات النظر، وهذا ما يساعد المشتركين في تبين حقيقة هامة، وهي أن أية مشكلة يمكن النظر إليها من عدة زوايا، كما أن هذا يساعد المشتركين على الاستفادة من خبرات زملائهم مما يفتح أمامهم مجالات جديدة للتفكير و التحليل.

3- خطوات تصميم البرامج التكوينية

بعد عملية التعرف على الاحتياجات التكوينية وتحديد أولوياتهم تتم عملية تصميم البرامج التكوينية التي تعتبر الترجمة الفعلية للأهداف التي يسعى التكوين إلى تحقيقها، وتتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية الخطوات التالية:

3-1- **تحديد الأهداف**

طبيعي أن تكون الخطوة الأولى في عملية تصميم البرنامج التكويني هي تحديد أهدافه بناء على الاحتياجات التكوينية التي تم تحديدها، وهي الأساس الذي تبنى عليه بقية الخطوات،لذا يجب أن تحدد الأهداف تحديدا دقيقا وعلى المخطط أن يتجنب وضع أهداف غامضة أو شديدة العموم ومنه فالأهداف لابد أن تحدد بالضبط نتيجة والمعايير التي يقاس بها الأداء، والظروف التي سيتم الأداء خلالها،ويجب أن تكون هذه الأهداف ممكنة التحقيق، وأن توضع على ضوء الاحتياجات التكوينية.

وسنتطرق الآن إلى أنواع الأهداف المعتمد عليها عند تصميم برنامج تكويني.

* الأهداف الرئيسية

الهدف الرئيسي هو النتيجة الكلية أو المحصلة النهائية للبرنامج التكويني بأكمله،وهو الركيزة التي يعتمد عليها البرنامج،بمعنى أنّ كل مجهودات التكوين تدور حوله وتهدف للوصول إليه[1] ،وتتمثل في تزويد المتكون بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه وتنمية الاتجاهات لديه نحو الخدمة بشكل عام،ونحو مجال عمله بشكل خاص، وخلق الروح

(1) حسين يرقي، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

النظامية لديه، وتوفير القدرة على استخدام المعدات و الأدوات التكنولوجية الحديثة لما تمثله من أهمية للمتكون.

* الأهداف المشتقة

وتسمى أيضا بالأهداف الفرعية أو الجزئية،فهي سلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة الكلية وعادة ما تكون هذه الأهداف محور الحصص أو الدورات التكوينية،فقد ينصب الهدف الرئيسي مثلا على تنمية مهارة حركية كإصلاح الأجهزة مثلا، وقد تتضمن الأهداف المشتقة – الفرعية المؤدية لديه– مثلا كمهارة اللحام و استخدام أجهزة الاختبار ومجموعة أخرى من المهارات و القدرات و المعارف المتكاملة مع أداء إصلاح المعدات.

فبعد أن يحدد الهدف الرئيسي (الكلي) و الأهداف المشتقة (الجزئية) لابد أن تبلّغ لكل الأطراف المعنية بهذه الأهداف (المكونون، المتكونين، ورؤساء المتكونين)، وهذا حتى يفهم الكل هذه الأهداف و المغزى من البرنامج التكويني.

3-2- تحديد المحتوى

يقصد بهذا الإجراء تحديد الموضوعات التكوينية، أي الاتفاق على ماهية المحتوى الذي يجب أن يشتمل عليه البرنامج التكويني، ويكون هذا الاتفاق بناء على أنواع التحليل السابقة التي توفر الأهداف التكوينية وبالتالي توفر ماهية الموضوعات التكوينية، التي تحقق هذه الأهداف،تمّ تصنيف هذه الموضوعات لينبثق منها مواد تكوينية[1]، والمقصود بالمادة التكوينية هو مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة التي تشرح وتوضح موضوعا معينا.

وتتشكل المادة التكوينية، وتصاغ لتغطية واحد أو أكثر من الأهداف العامة للبرنامج وتنقسم المادة التكوينية إلى عدة وحدات تكوينية، ولكل وحدة ثلاث مكونات هي:

---

(1) محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 320

-المعلومات و المعارف المتعلقة بالعمل،وظروف التنظيم
– المهارات والطرق و الأساليب الممكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة
– أنماط السلوك الواجب الاتجاه إليها والالتزام بها في العمل.

ومثال على المعلومات و المعارف،أن يحتوي برنامج التكوين على عرض المفاهيم و المبادئ الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة...الخ، حيث تنطوي المعارف على كل النواحي النظرية المرتبطة بالوحدة التكوينية.

ويتعلق جانب المهارات بكيفية الاستفادة من القدرات المتاحة للمتكون، عن طريق التطبيق من خلال التمارين و الممارسة الحية والزيارات وما إلى ذلك. أما الأمثلة على المهارات و الأساليب فنجدها حين يقدم البرنامج التكويني فرصة للفرد للتكوين على طرق اتخاذ القرارات أو أساليب الرقابة على المخزون، فالتركيز في هذه الحالة لا ينصب فقط على الجانب النظري لعملية اتخاذ القرارات، ولكنه ينصب أيضا على الإجراءات العملية للوصول إلى قرار في مشكلة محددة، فعلى حين يمكن استخدام أسلوب المحاضرة لعرض موضوع مبادئ الإدارة، فإنه لابد من استخدام أسلوب آخر للتكوين على إتخاد القرارات مثل دراسة الحالات.

وأخيرا يشير جانب الاتجاهات و أنماط السلوك إلى توفير اعتقادات للمتكونين في القيم التي يجب توفرها في العمل، أو تقبل آراء جديدة، فعلى سبيل المثال حالة تكوين القادة و المشرفين على أنماط القيادة الديمقراطية مثلا، أو حين تكوين الأفراد على نمط سلوكي يستهدف زيادة التعاون والتفاعل بين الجماعات.

3-3- **<u>تحديد تسلسل الموضوعات</u>**

من العمليات الهامة في تصميم البرامج التكوينية تحدد التتابع المنطقي للموضوعات في البرنامج. وتقوم فكرة التتابع على اعتبار البرنامج التكويني وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعا بمنطق واحد محدد[1]،وعليه،فإن تسلسل المحتوى

---

(1) السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

أو الموضوعات هو العملية التي يتم وضع المحتوى أو خبرات التعلم والتكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تكوين في أقصر وقت ممكن، وغالبا ما يقوم مصمموا البرامج بإهمال التسلسل السليم لأهداف التكوين، أو إعطائه اهتماما سطحيا على الرغم من الأهمية القصوى لهذا التسلسل. ويؤذي التسلسل السليم لمحتوى البرنامج إلى مساعدة المتكونين على الانتقال من عنصر معرفة أو مهارة إلى عنصر آخر، والتأكد من أنّ المهارات و المعارف التمهيدية و المساندة قد تمّ اكتسابها قبل تقديم متطلبات الأداء،أو المهارات أو المعارف التي تعتمد عليها، و إلى تخفيض وقت التكوين وتجنب فشل و ارتباك المتكونين.

ويخضع تحديد التتابع المنطقي للموضوعات لعدد من القواعد أهمها:

- يجب أن يبدأ الموضوع من مدخل عام عريض يستهدف طرح الفكرة بشكل عام وسريع لإثارة الاهتمام من جانب المتكونين.
- ويتوالى عرض الجوانب الأكثر تفصيلا للموضوع بترتيب منطقي بحيث تضيف كل وحدة تكوينية إلى معلومات المتكون شيئا جديدا.
- يجب أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة التكوينية المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج.
- يجب عمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يتضح للمتكون انتهاء موضوع معين والابتداء في موضوع جديد.

3-4- <u>تحديد عمق وشمول الموضوعات</u>(1)

تختلف درجة العمق و الشمول التي تعرض بها الموضوعات، ونقصد بدرجة العمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التكويني في عرض أصول الموضوعات و جذورها النظرية أو الفلسفية مثال ذلك حين عرض موضوعات العلاقات الإنسانية فقد يكتفي المخطط التكويني في بعض الحالات بعرض المفهوم العام للعلاقات الإنسانية والمعنى الإداري السليم لهذا التعبير،وقد يتطرق في حالات أخرى إلى التعمق في العرض بتحليل

---

(1) كمال بربر، مرجع سبق ذكره، ص: 166.

النشأة الأولى لفكرة العلاقات الإنسانية وارتباطها بالعلوم السلوكية والدراسات الأساسية في تفسير السلوك الإنساني.

أما درجة الشمول في عرض الموضوعات فنقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع، مثال ذلك عند التكوين على موضوع الموازنات التخطيطية، فقد يكتفي بكيفية إعداد الموازنة في مجال المبيعات، وقد يشتمل البرنامج على عرض كل أنواع الموازنات في مجالات الإنتاج والبيع و المشتريات وما إلى ذلك.

وتتوقف درجة الشمول و العمق على عوامل هامة تتعلق أساسا بنوعية المتكونين وطبيعة احتياجاتهم التكوينية. وفيما يلي أهم تلك العوامل:

- المستوى الوظيفي للمتكونين.
- المستوى العلمي للمتكونين.
- درجة التخصص الوظيفي للمتكونين.
- متطلبات الوظيفية الحالية للمتكونين.
- نوعية المشكلات التي يعاني منها المتكونين في العمل.

وبصفة عامة، فإن درجة العمق و الشمول في عرض الموضوعات تزداد كلما كان المتكون على مستوى وظيفي وتعليمي عالي، وكلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي للمتكون، و إذا كانت الوظيفة الحالية أو المستقبلية أو المشكلات التي يعاني منها المتكون تتطلب ذلك القدر العالي من العمق و الشمول، والعكس صحيح.

3-5- تقدير ميزانية التكوين

التكوين ليس مجالا نتسوق فيه للحصول على أفضل سعر أو كلفة. كذلك من الخطأ الافتراض بأن الكلفة الأعلى تمثل التكوين الأفضل أو أنّ الكلفة الرخيصة كافية لإيفاء بحاجاتنا.ويعتبر وضع الميزانية للبرنامج التكويني شرطا ضروريا لنجاحه، ولابد أن يكون تقدير الميزانية واقعيا وصادقا ودقيقا.

وقد تختلف تكاليف التكوين من برنامج تكويني لآخر، حيث لا توجد طريقة مختصرة ومتفق عليها لتقدير هذه التكاليف. ويتم وضع ميزانية التكوين اعتمادا على عدة عناصر من أهمها:

- تكاليف الكتب و المواد التكوينية و البرمجيات التكوينية الحاسوبية.
- تكاليف التجهيزات التكوينية مثل مكان التكوين واستئجار بعض التجهيزات.
- أجور ونفقات المكونين
- تكاليف وانتقال المتكونين وكلفة معاشهم خلال التكوين[1]
- تكاليف تحليل الاحتياجات التكوينية
- المصاريف الإدارية و أعمال السكرتارية.
- تكلفة الإنتاج الضائع نتيجة وقت التكوين و التوقف مؤقتا عن الوظيفة.
- تكاليف خاصة بالإشراف على التكوين ومراقبته.

ويمكن تقسيم أنواع التكاليف الخاصة بدورات التكوين إلى:

أ- التكاليف الاستثمارية:

هي التكاليف طويلة المدى، والتي يمكن استخدامها و الاستفادة منها في برامج تكوينية أخرى خلال سنوات عديدة، ومثال ذلك إقامة المباني و الغرف التكوينية ذات التصميم الخاص، و إنشاء الدوائر التلفزيونية المغلقة، وإلى غير ذلك من معدات.

ب- التكاليف التشغيلية:

تقسم هذه التكاليف بدورها إلى تكاليف مباشرة و أخرى غير مباشرة، وتتمثل التكاليف المباشرة في كافة النفقات التي تنفق خصيصا للبرنامج التكويني كرواتب المكونين و المعدات الخاصة بالبرنامج، أما التكاليف غير المباشرة فهي تشتمل المصاريف التي تنفق في تصميم البرنامج التكويني، والتي يصعب تحميلها على برنامج تكويني بعينه كمكافأة المستشارين الخارجين لتصميم البرنامج ومصاريف إعداد المكونين و المصاريف الإدارية وغيرها.

---

(1) Jean-Marie PERETTI, Gestion des Ressources Humaines, 5eme édition, éd. Vuibert, Paris, 1999, p:429.

المبحث الرابع

الظروف المؤثرة على البرامج التكوينية

لاشك أن توفير الظروف المناسبة المحيطة بالبرنامج التكويني قبل وأثناء انعقاده، لتعد من الضروريات التي تؤدي إلى نجاح هذا البرنامج أو فشله.

ونعني بالظروف المناسبة ما يلي:

1- ظروف القاعة

2- ظروف المشاركين

3- ترتيب الجلوس

4- افتتاح البرنامج

وفيما يلي نستعرض بعض الاعتبارات الواجب مراعاتها لتوفير أنسب الظروف لهذه المجالات الأربعة.

1- **ظروف القاعة**

قد تبدو بعض النقاط التالية في حكم البديهيات إلا أن الكثير من البرامج تتعرض للفشل نتيجة لإهمال أخذ أحدها في الاعتبار،وهذه النقاط هي:

1-1 **الإضاءة**

يجب التأكد من كون درجة و إمكانيات الإضاءة مرنة بطريقة مناسبة، بمعنى تمكين المكون من التحكم في درجة الإضاءة بما يناسب ظروف التشغيل إذا ما أراد استخدام السبورات أو رغب في تسجيل فيلم و استخدام جهاز العرض، ويجب مراعاة أنّ أكثر حالات الإظلام يجب أن تسمح للمتكونين بقدر بسيط من الإضاءة الذي يتيح لهم فرصة كتابة بعض الملاحظات التي يرونها ضرورية عند عرض الفيلم أو الشرائح.

1-2 حجم القاعة

يجب أن يتناسب حجم القاعة مع عدد المشاركين بالطبع أخدا في الاعتبار إمكانية التحرك للتجمع في مجموعات عمل صغيرة دون حدوث اصطدام مع الأثاث أو المعدات الموجودة بالقاعة كما يجب الحرص على أن تكون قاعة التكوين بعيدة عن أية ضوضاء ومنع المقاطعات الخارجية من زملاء أو مرؤوسين أو حتى من رؤساء المتكونين سواء عن طريق الاستدعاء الشخصي أو الاتصال الهاتفي.

1-3 المستلزمات والمساعدات السمع بصرية

يجب التأكد من توافر كافـة المساعـدات السمع بصرية بحالـة جيـدة مثل أجهـزة التسجيـل و جهاز العرض والفيديو والشاشات و التلفزيون بالإضافة إلى توافر كميات و أنواع المستلزمات الداخلية الضرورية لتشغيل البرنامج التكويني كالأوراق و الأقلام.....الخ، وتوافر الأثاث كالمقاعد و المناضد المناسبة كما و كيفا، و توافر المستلزمات الخارجية من ترتيب أمور القهوة و الشاي و المرطبات التي تقدم في فترات الراحة بين جلسات العمل وكذا ترتيبات وجبات الغداء أو العشاء إن وجدت وكذا توافر دورات المياه القريبة من القاعات و جودة حالتها.

1-4 استمرارية استخدام القاعة

التأكد من أن إمكانية استخدام القاعة مستمرة طوال فترة انعقاد البرنامج تفاديا لاحتمالات الانتقال من القاعة إلى أخرى أثناء البرنامج الواحد.

2– ظروف المشاركين

كثيرا ما تفشل بعض البرامج التكوينية نتيجة لعدم مراعاة ظروف المشاركين.

وفيما يلي نستعرض مها هذه الظروف المؤثرة على المشاركين:

1-2 الخلفية

يجب أن تتوافر لدى المتكون الخلفية الضرورية لحضور البرنامج المرشح له حتى يتمكن من متابعة الموضوعات المطروحة والمشاركة بفاعلية ومناقشتها، ونقصد بالخلفية هنا التحصيل العلمي (المؤهل) والخبرة و الممارسة العملية.وتجدر الإشارة إلى أنه توجد

فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة، وتعليمهم، وخبرتهم، وميولهم الشخصية. ولذلك فإن كل هذه الأمور لا بد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التكوينية(1).

2-2 **العدد**

يجب أن يكون عدد المشاركين مناسب كميا ليسمح بإدارة الحوار و المناقشة بشكل فعال و المناسبة هنا تعني ألا يزيد العدد عن المعقول أو يقل عنه.

2-3 **النوعية**

يجب مراعاة التجانس و المساواة بين المشاركين،بمعنى محاولة تفادي أن تضم المجموعة المشاركة الرئيس ومرؤوسيه مع بعضهم البعض أو أن يكون هناك ما يجعل أحد المشاركين يشعر بأنه منعزل بشكل أو بآخر كأن تحضر سيدة أو آنسة واحدة لا غير وسط مجموعة من الرجال أو العكس،كذلك يجب تفادي وجود مراقبين من أي نوع في البرنامج، بحيث يقتصر التواجد داخل القاعة على المكون و المشاركين فقط.

2- 4 **التوقيت**

يجب مراعاة أن يكون توقيت عقد البرنامج مناسبا لظروف المشاركين بحيث لا يتعارض مع ارتباطات المشاركين العلمية الخاصة كفترات إعداد الموازنات أو تقفيل الحسابات أو الجرد أو الارتباطات الموسمية الأخرى. وكذا لا تأتي في أشهر الصيف أو رمضان أو الحج أو الأعياد الموسمية.....الخ.

3- ترتيب الجلوس

تتجاوز عملية الجلوس في أهميتها مجرد ترتيب العدد الكاف من المقاعد، فلاشك أن ترتيبات الجلوس لها أثرها النفسي على المشاركين و استعدادهم و اندماجهم في عملية المناقشة ودرجة فعاليتها.

من المتفق عليه أنه كلما تمّ ترتيب المقاعد بالشكل الذي يتيح فرصا متساوية للمشاركين

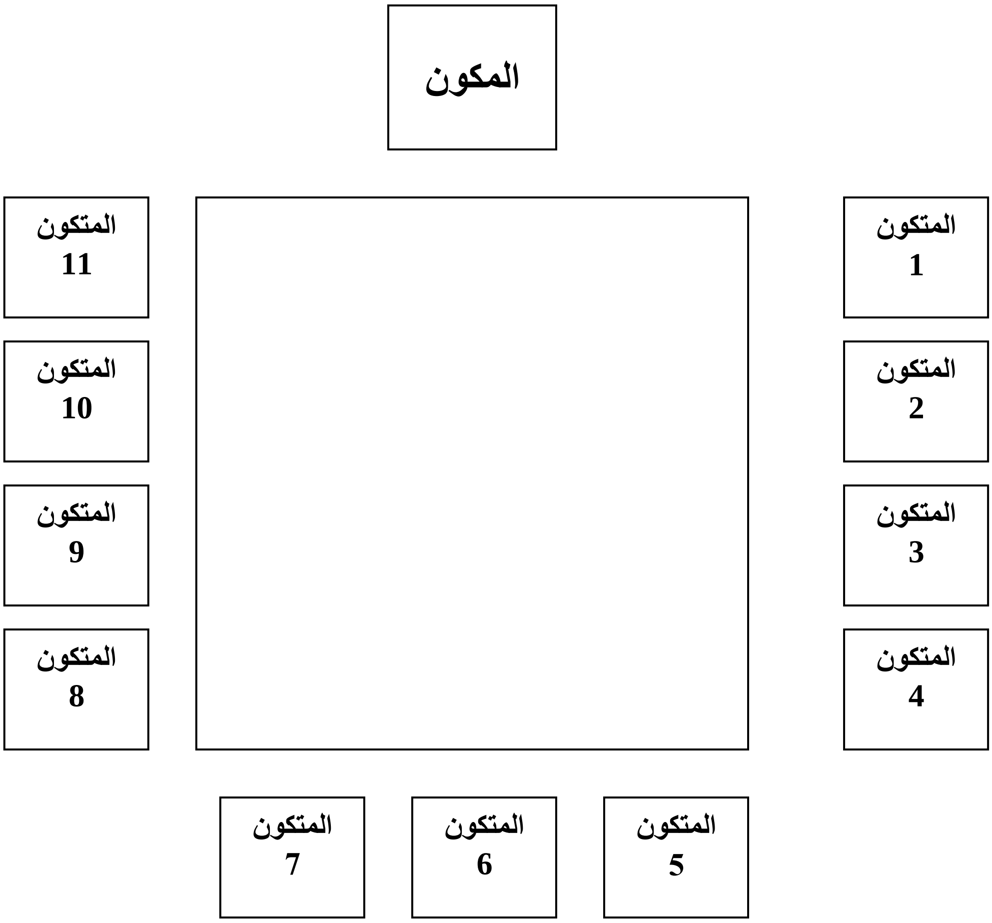
---

(1) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 233 .

للاشتراك في المناقشة كان ذلك أفضل ،وفي ضوء ذلك يمكن القول أنّ شكل المائدة المستديرة أو الترتيب الذي يأخذ شكل حرف"U" هو أفضل الأشكال الذي تتوافر فيه فرص المناقشة المتساوية تماما ويأتي بعد ذلك في ترتيب الأفضلية شكل المائدة المربعة، وفيما يلي عرض لمختلف هذه الأشكال.

شكل رقم (5)

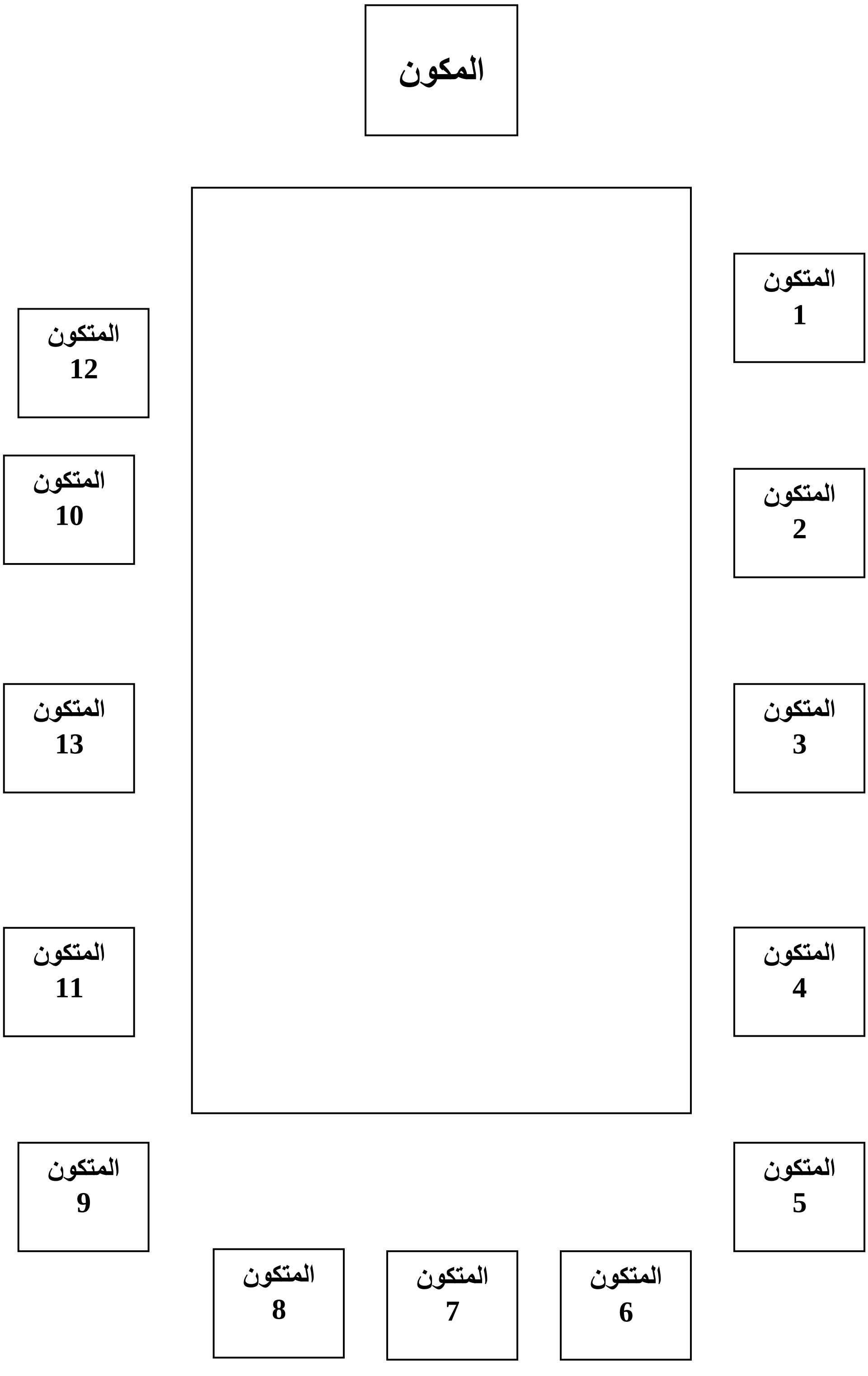
الجلوس حسب شكل المائدة المربعة



المصدر: محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص:327.

شكل رقم (6)

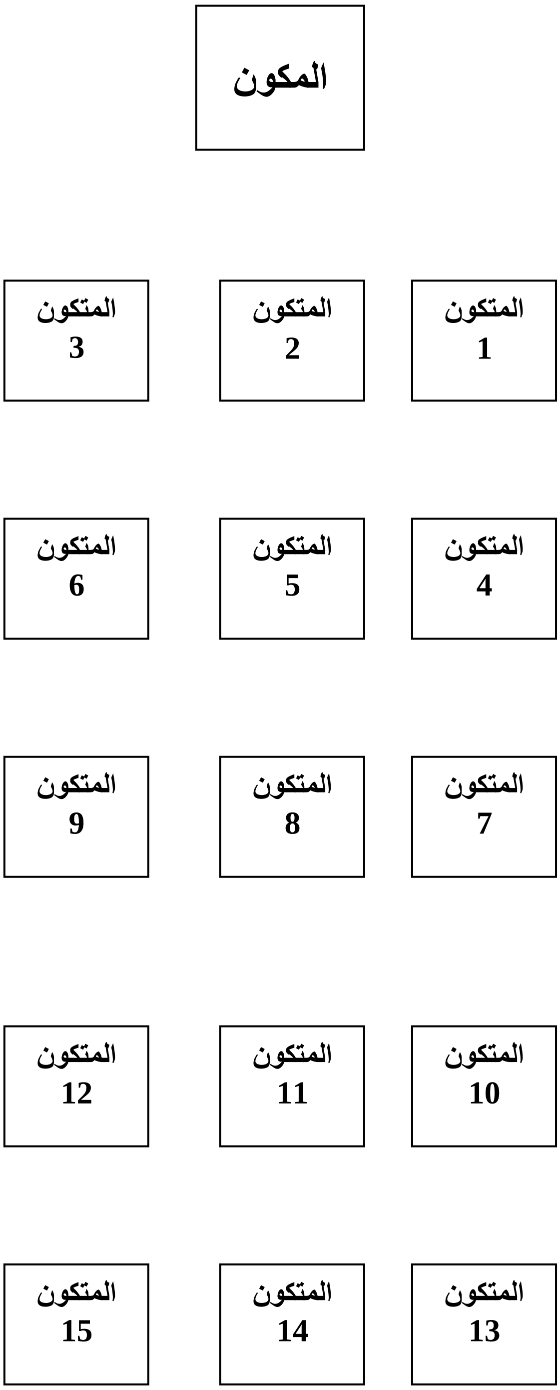
الجلوس حسب شكل المائدة المستطيلة



المصدر: السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

<u>شكل رقم (7)</u>

<u>الجلوس حسب شكل قاعة الدرس</u>



<u>المصدر</u>: المرجع السابق، ص: 95.

وعموما فأنّ تحديد أماكن جلوس المشاركين يكون مطلوبا في ثلاث حالات هي:

- حالة تكوين مجموعات عمل مصغرة
- حالة القضاء على المحادثات الجانبية إذا ما ظهرت واضحة ومتكررة أثناء البرنامج
- حالة الرغبة في تدعيم درجة اندماج المشاركين مع بعضهم البعض.

4- **افتتاح البرنامج**

هناك مرحلتي على نفس الدرجة من الأهمية يجب إتباعها قبل و عند افتتاح البرنامج لتهيئة المناخ المناسب للنجاح، المرحلة الأولى هي مرحلة الإعلان عن البرنامج والمرحلة الثانية هي حضور الجلسة الافتتاحية للبرنامج.

4-1 **الإعلان عن البرنامج**

يجب أن تحاط المؤسسة ككل بانعقاد البرنامج وخاصة الأشخاص المقرر اشتراكهم في البرنامج ورؤسائهم المباشرين، فلا شك أنّ إبلاغ المشاركين لحضور البرنامج يعينهم بالدرجة الأولى حيث يجب أن يحاطوا علما بما يلي:

- أسباب اختيارهم بالذات لحضور البرنامج
- أسباب القيام بالبرنامج ودواعي تنفيذه أو اختياره بمواصفات معينة،دون غيره من البرامج[1]
- أهداف البرنامج
- محتويات البرنامج و أسلوب تنفيذه
- الجدول الزمني للبرنامج
- كيف و على أي أساس تمّ اختيار المشاركين لحضور البرنامج

(1) رداح الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص:336.

ويمكن توصيل المعلومات السابقة إلى المشاركين بعدة طرق منها ما يلي:

2-4 **الجلسة الافتتاحية**

تحظي الجلسة الافتتاحية بدرجة عالية من الأهمية النسبية في تأثيرها على اتجاهات المشاركين نحو البرنامج،وهناك بعض الاعتبارات التي من شأنها توفير مناخ إيجابي للبرنامج منذ البداية ونورد فيما يلي أهم هذه الاعتبارات

- يجب أن يحضر الجلسة الافتتاحية أحد كبار المسئولين بالمؤسسة ليستهل الجلسة بكلمة قصيرة ، ثمّ يغادر القاعة بعد تلك الجلسة مباشرة(تنفيذا لمبدأ عدم وجود أية مراقبة من أي نوع كما سبق الذكر)
- يجب استغلال وقت الجلسة الافتتاحية في إعطاء المشاركين فكرة عامة عن البرنامج و الهدف من عقده و أسلوب تشغيله ومواعيد العمل وفترات الراحة وحقوق وواجبات المشاركين فيما يتعلق بالإقامة (إذا ما وجدت) وتكاليفها وكيفية إرسال و استقبال المكالمات الهاتفية أو الرسائل وتوقيت ذلك المسموح به....الخ.
- إذا لم تكن هناك علاقة قوية تربط المشاركين بعضهم بعض يجب إتاحة الفرصة لكل منهم لتقديم نفسه سواء بشكل رسمي أو غير رسمي بالاتفاق مع المكون.
- الحرص على توفير مناخ أخوي منذ البداية بالتأكيد على أنّ العمل يتمّ بين زملاء على مستوى عال من النضج و الرشد يهمهم تبادل خبراتهم مع بعضهم ومع أعضاء هيئة التكوين.
- فتح المجال قبل إنهاء الجلسة الافتتاحية لأية أسئلة أو استفسارات يرغب المشاركين في طرحها لاستيضاح أي غموض لديهم.

خلاصة

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج التكوينية و توصلنا من خلاله إلى أن الاحتياجات التكوينية هي نقص في عنصر أو أكثر من العناصر الثلاث الآتية : المعلومات و المهارات و السلوكيات، بعد هذا قمنا بتقديم أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية وأهدافها الأساسية، ثم عرضنا أنواع الاحتياجات التكوينية بتطرقنا إلى احتياجات الفرد و الوظيفة، ثم بع ذلك تناولنا أهم الصعوبات التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، و أخيرا تناولنا أهم طرق تحديد الاحتياجات التكوينية و المتمثلة في تحليل المنظمة، تحليل الوظائف، تحليل الأفراد.

حاولنا بعد ذلك إلقاء الضوء على مرحلة تصميم البرامج التكوينية من خلال تناولنا لمفهومها و مقومات نجاحها و خطواتها الرئيسية، و توصلنا إلى أنها تشمل على ثلاثة عناصر أساسية هي أهداف البرامج، محتوى البرامج، ميزانية البرامج.

بعد هذا انتقلنا إلى دراسة الظروف المؤثرة على البرامج التكوينية و المتمثلة في ظروف القاعة، ظروف المشاركين، ترتيب الجلوس، افتتاح البرنامج.

الفصل الثالث

تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية

تمهيد

المبحث الأول: تنفيـــذ البرامـــج التكوينيـــة

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية عن عملية التقييم

المبحث الثالث: مراحل ومعايير تقييم البرامج التكوينية

المبحث الرابع: أساليب و إستراتيجيات التقييم

خلاصة

الفصل الثالث

تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية

تمهيد

بعد أن تكتمل العناصر المطلوبة في تحديد الاحتياجات التكوينية، يصبح من الضروري تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية التي تتماشى مع الاحتياجات المطلوبة.

لذا سنركز اهتمامنا في هذا الفصل على تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية، وعلى هذا الأساس سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث.

فسيتم التطرق من خلال المبحث الأول إلى مرحلة تنفيذ البرامج التكوينية من خلال استعراض مختلف مراحل إدارة البرنامج التكويني وإخراجه إلى حيّز الوجود.

بعد هذا سنوجه اهتمامنا في المبحث الثاني إلى طبيعة عملية التقييم، فنتناول في البداية مفاهيم أساسية عن عملية التقييم، كما سنناقش مسؤولية التقييم و نشير إلى مختلف هفوات التقييم ثم نستعرض عملية التقييم قبل، أثناء و بعد التنفيذ الفعلي للبرنامج التكويني.

بعد ذلك سنتناول في المبحث الثالث مراحل و معايير تقييم البرامج التكوينية، فنتناول مختلف المراحل التي تمر بها عملية التقييم لقياس مدى نجاح أو فشل البرامج التكوينية ، ثم سنتطرق إلى مختلف المعايير التي يتم على أساسها تقييم البرامج التكوينية.

في حين سيتناول المبحث الرابع و الأخير أساليب و استراتيجيات التقييم، موضحين مزايا و عيوب كل أسلوب تكويني، مع الإشارة إلى أحسن إستراتيجية للتقييم.

المبحــث الأول

تنفيـــــذ البرامـــــج التكوينيـــــة

إنّ مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التكويني وإخراجه إلى حيّز الوجود. وهذه المرحلة مهمة إذ يتم فيها تتبين حسن وسلامة تخطيط البرامج التكوينية، وينعكس نجاحها وفشلها إيجابا أو سلبا على المرحلة الموالية لها و المتعلقة بتقييم البرامج التكوينية و التي سنتكلم عنها في جزء لاحق، فعلى إدارة البرنامج أن تراعي أمورا و جوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج وهي:

1- اختيار المكونين

لاشك أنّ اختيار المكونين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ البرامج التكوينية ويجب أن يحظى بالعناية اللازمة من المخطط التكويني، إذ أنّ توفير المكون الكفء يمثل عاملا من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشرا مسبقا على زيادة احتمالات نجاح البرامج التكوينية التي يتم إعدادها وتوجيهها للقوى العاملة على اختلاف مستوياتها وتخصصاتها[1]. ولكن الشائع في الأنشطة التكوينية في كثير من المؤسسات هو إهمال هذا العنصر والاتجاه إلى إسناد مهمة التكوين إلى أفراد لا تتوفر فيهم الخصائص أو المهارات الأساسية للمكون، وذلك تحت الوهم بأن العملية التكوينية ليست أكثر من نقل معلومات من طرف إلى آخر، لكن الحقيقة العلمية تخالف كل ما سبق فالعملية التكوينية هي عملية اتصال بالدرجة الأولى لا يقتصر الهدف منها على نقل معلومات من طرف إلى آخر، ولكن الهدف الأساسي فيما هو إحداث تأثير معين فيمن يستقبل المعلومات، لذلك يجب التأكد من سلامة توصيل الرسالة التكوينية، وفهم المتكون لها و اقتناعه بها، بحيث ينتج عنها الأثر المطلوب.

---

(1) نبيل الحسيني النجار، إدارة الأفراد، المطبعة الكمالية، القاهرة، 1987 ، ص:315.

* الشروط الواجب توافرها في المكونين

لا توجد قائمة معروفة من الصفات النمطية الواجب توافرها في كل المكونين، حيث تختلف هذه الصفات بإختلاف البرامج التكوينية، ومن بين هذه الصفات ما يلي:

- المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التي يتولى التكوين فيها.
- الخبرة العلمية و التطبيقية بأساليب استخدام تلك المعلومات و الأسس العلمية ووضعها في التطبيق العملي.
- القدرة على توصيل المعاني والمفاهيم إلى المتكونين من خلال الاستخدام السليم للغة ولوسائل الإيضاح المناسبة.
- القدرة على الاستماع للمتكونين، فكثير من المكونين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدهم القدرة على سماع الآخرين[1].
- القدرة على تشجيع المتكونين للحديث و إبراز ردود أفعالهم و آرائهم تجاه المادة المقدمة إليهم.
- القدرة على حل التعارض المحتمل أن يقع في حلقات التكوين ويتطلب ذلك من قدرا من المرونة في امتصاص الاتجاهات و الآراء المتعارضة و التوفيق بينها.
- تكامل الشخصية وتوازنها لإعطاء المتكونين قدرة سليمة وكسب احترامهم وثقتهم بما يقدمه لهم من معلومات القدرة على التفاعل مع الجماعات و العمل الجماعي.
- القدرة على القيادة و إمكانية السيطرة على سلوك الآخرين.

وتجدر الإشارة أنه يمكن للعديد من الأشخاص توفير التكوين الملائم، و يشمل اختيار المكونين:

- مكونين من داخل الشركة
- مستشارين تكوينين من خارج الشركة
- الكليات الجامعية المحلية

---

[1] أحمد ماهر،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية، القاهرة،1996،ص:347.

- الهيئات المتخصصة للتكوين
- المدراء في العمل المطلوب.

و أحد الخيارات الرئيسية المطروحة في أغلب الأحيان هو عما إذا كان يجب اختيار مكونين من داخل الشركة أو الاعتماد على موارد تكوينية خارجية، فالكثير من الشركات اليوم تعتمد على مصدرين خارجي و داخلي للتكوين.

* إعداد المكونين

حتى و لو وظفت المنظمة مكونين ذوي خبرة، فقد لا يتوافر لديهم تلك الخبرة المتعلقة بنوع التكوين الذي يتعين عليهم تقديمه، وقد يحتاجون إلى حضور برنامج لإعدادهم، ولكي تقوم بذلك فالمنظمة بحاجة إلى فهم أي مهارات و المعرفة التي يتعين أن تتوافر لدى مكونيها للقيام بتلك الدورات.

* تحديد عبء العمل[1]

حين تقرر المنظمة عدد المكونين الذين تحتاج إليهم ، يتعين عليها عمل تقدير لعبء العمل الذي يمكن أن يقوم به كل مكون، أما العوامل التي يتعين عليك وضعها في الحسبان هي:

- عدد الدورات
- مدة الدورات
- معدل التكوين المباشر (المدة التي يقضيها المكون في كل فصل)
- عدد المكونين اللازمين لإدارة كل دورة
- كمية الوقت اللازمة لإعداد الدورة
- كمية الوقت اللازمة للقيام بأنشطة أخرى مثل: التخطيط والإشراف والتقييم.

2-**اختيار المتكونين**

اختيار الأفراد الذين يحتاجون إلى التكوين يكون قد تمّ في مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية، بقي الآن أن يوضع المتكون المناسب في البرنامج المناسب.

---

(1) مايك ويلز،إدارة عملية التدريب،معهد الإدارة العامة،السعودية،2004 ، ص: 120.

الحاجة إلى الاختيار الدقيق[1] *

تتحدد فاعلية التكوين بمدى جودة أداء خريجي نظام التكوين في وظائفهم. وبشكل نظري فإنّ الفرد الذي يكون في أداؤه جيدا في أثناء التكوين، يكون أداؤه جيدا أيضا في وظيفته. ويمكن تحقيق هذا الهدف(كفاءة أداء الوظيفة) فقط إذا كان التكوين يكون نظاما متكاملا يبدأ بتحديد شروط الالتحاق في البرنامج التكويني، ويستمر بتطبيق إجراءات فحص واختبار صادقة وتوفير التكوين الفعال ، وينتهي بالفاعلية الوظيفية. إنّ عدم كفاية إجراءات الفحص و الاختيار يؤدي إلى آثار سلبية جسمية من حيث تحقيق صلاحية النظم و تنفيذها.

عدد المتكونين*-

يتحدد عدد المتكونين- من وجهة نظر تحقيق صلاحية النظم- بحجم العينة اللازم للوصول إلى استنتاجات موثوق بها عن كفاءة النظام. ويجب أن تكون العينة بحجم يكفي ضمن وجود أساس متين لتحليل النتائج.

وبصفة أساسية فإن عدد المتكونين يتحقق عن طريق دراسة البيانات المتعلقة بالتوسع أو التنويع في منتجات أو خدمات المشروع و باستخدام هذه التنبؤات في تقدير الاحتياجات من الأفراد، وتحسب الأرقام الحقيقية عن طريق تقدير عدد العاملين الجدد، وعدد العاملين الحاليين الذين سيتركون وظائفهم، وعدد المتكونين الذين سيخفقون في تحقيق متطلبات البرنامج التكويني.

معايير القبول *

إنّ المعايير التي يجب أخدها في عين الاعتبار عند اختيار المتكونين تشمل:

معايير إدارية

- تحديد العدد المناسب من المتكونيـــن على ظل حاجـــة المشروع من العناصـــر المكونة و الإمكانيات المتوفرة (مكان التكوين، الوسائل، المكونين...الخ)

---

[1] وليدر.تريسي،تصميم نظم التدريب و التطوير، معهد الإدارة العامة، السعودية،2004،ص:593.

- تحديد الأفراد الذين لديهم مستويات وظيفية وعلمية متقاربة لتحقيق أكبر استفادة ممكنة لهم.
- تحديد علاقة البرنامج التكويني بالمستقبل الوظيفي للمتكونين[1]

معايير سلوكية

- تحديد الأفراد الراغبين في المزيد من المعرفة و الإطلاع وتقبل كل جديد و مفيد.
- تحديد الأفراد الأكثر ميلا للاجتماع، لأن ذلك يساعد في خلق جو اجتماعي مناسب بين المتكونين
- تحديد الأفراد ذوي السيرة الحسنة (السلوك الحسن) متى لا يؤثروا على سلامة سير البرنامج

جوانب فيزيولوجية

تعبر هذه الجوانب عن كفاية القدرة الجسمانية لمتطلبات الأنشطة الخاصة بالوظيفة التي يتم التكوين من أجلها (كالمهارات الجسمية و متطلبات خاصة، كالطول و الوزن و النظر و السمع...الخ)، وهذا يتطلب العودة إلى البيانات الخاصة بالأفراد و التي تمّ اختيارهم بموجبها.

إرسال نماذج التسجيل*-

نموذج التسجيل يذكر المتكونون بحضورهم، ويتم عادة إرسال نماذج التسجيل قبل موعد بدء انعقاد الدورة بستة أسابيع. وإذا أرسلت النماذج قبل ذلك بمدة أكبر، فإنّ هناك فرصة لنسيان موعد الدورة، أما إرسال النماذج بعد ذلك بمدة أكبر فلن يدع وقتا كافيا لإيجاد بديل في حال تخلف أحد المرشحين لحضور الدورة.

(1) عبد الرحمن بن إبراهيم الشاعر، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

3-اختيار أسلوب التكوين

على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التكوين، إلاّ أنه من المهم ملاحظة أنّ هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف و الظروف، بل إنّ لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج إلاّ أنه يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب واحد بآن واحد في عملية التكوين،بالإضافة إلى أنه لا يوجد ارتباط كامل بين أساليب تكوينية معينة أو بين مجالات محددة للتكوين (تسويق،تمويل، أفراد، إنتاج،....الخ) بحيث يمكن أن يصل إلى منظومة منهجية تؤدي في النهاية إلى إتباع أسلوب معين عند القيام بالتكوين في مجال بعينه، بل يمكن على العكس من ذلك الاستعانة بالأساليب التكوينية المختلفة في التكوين على المجالات المتنوعة مع مراعاة أنّ المعيار الأساسي في عملية الاختيار، هو مدى فعالية أسلوب معين في تحقيق الهدف الذي عقد من أجله البرنامج التكويني.

3-1 معايير اختيار أسلوب التكوين

إنّ اختيار أسلوب التكوين يعتمد على عدد من المعايير أهمها ما يلي[1]:

أ-الهدف الذي يسعى التكوين إلى تحقيقه، فالبرامج التكوينية التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستدعي أساليب تكوين مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج التكوينية التي تهدف لتنمية أو تطوير الاتجاهات.

ب-طبيعة العمل أو الوظيفة محل التكوين، فالأساليب التي يمكن استخدامها في تكوين القائمين بالأعمال السكرتارية، لا يناسب استخدامها في مجال تكوين المشرفين أو القائمين بالأعمال المهنية.

ج- المستوى الوظيفي، فالأساليب التكوينية التي قد تلائم تكوين المشرفين أو المديرين في

---

(1) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 239.

مستويات الإدارة الدنيا قد لا تلائم بالضرورة تكوين المديرين في مستويـــات الإدارة الوسطـــى و العليا.

د- المادة التكوينية، فالتكوين على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوبا يختلف عن أسلوب التكوين على العلاقات الإنسانية.

ه- فترة التكوين، حيث تعتبر الملاحظة أكثر ملائمة للبرامج التكوينية قصيرة المدة، في حين تعتبر المباريات الإدارية وتمثيل الأدوار أكثر ملائمة في حال البرامج طويلة المدة.

و-التكاليف وعدد المتكونين، حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف أو كان عدد المشاركين كبيرا.

ز-المكونين، وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.

3-2 أنواع الأساليب التكوينية

وفيما يأتي نعرض بإيجاز عدد من أساليب التكوين الأكثر شيوعا في الاستعمال:

*** أسلوب المحاضرة**[1]

هي وسيلة اتصال رسمي و شفهي من جانب واحد، بين فرد(المحاضر) ومجموعة من الأفراد (المتكونين)، ويقوم المتحدث بتقديم مجموعة من الأفكار المترابطة التي تمّ إعدادها وتنظيمها مقدما من حيث المضمون وطريقة العرض، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على المحاضر نفسه، وعلى مقدار براعته وقدرته في تنظيم أفكاره و آرائه و عرضها على مستمعيه، وتزداد فعالية المحاضرة إذا ما صاحبها وسائل إيضاح سمعية بصرية(رسوم،صور،خرائط،...الخ)[2] ، ومن أهم مقومات المحاضرة الجيدة:

- تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بشكل واضح
- اختيار العبارات و الجمل الواضحة
- الطرح الجيد للأفكار عن طريق شد الانتباه بالتساؤل أحيانا ورصد ردود الفعل

---

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي،الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات،مرجع سبق ذكره، ص:227.

(2) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره،ص:198.

لدى الحضور أحيانا أخرى، ليتمكن المحاضر من معرفة مدى تأثير محاضرته على المستمعين و إدراك الأثر التكويني الذي أحدثته المحاضرة.

- اختيار الزمان و المكان المناسب لإلقاء المحاضرة ، ومن عيوب هذا الأسلوب التكويني ما يلي :
- لا تأخذ المحاضرة الفروق الفردية بين المتكونين في الاعتبار.
- من الصعب معرفة ما يدور في أذهان المستمعين ومقدار استيعابهم للمحاضرة.
- الملل الذي قد ينتاب الحاضرين[1]
- قلة النقاش وتبادل الآراء أثناء المحاضرة.

*** <u>أسلوب تمثيل الأدوار</u>**[2]

ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية و اشتراك المتكون كطرف مباشر فيها يواجه صراعا أو تناقضا معينا، ويطلب منه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في العمل فعلا. ثمّ يطلب المكون من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرّف بها زميله وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الشأن ويستخدم هذا الأسلوب عادة عندما يتعلــق الأمــر بتكويــن المشرفين و البائعين وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارات و التعامل مع الآخرين. ومن عيوب هذا الأسلوب:

- قد يصاب المتكونون بالارتباك ويفقدون ثقتهم بأنفسهم بدلا من تدعيم هذه الثقة
- قد تؤخذ هذه الطريقة على أنها مجرد هزل ومزاح و لا تؤخذ مأخذ الجد.

*** <u>أسلوب المباريات الإدارية</u>**[3]

يتم بموجب هذا الأسلوب تقييم المتكونين إلى مجموعتين فأكثر، وغالبا ما يتم تقسيمهم إلى مجموعتين فقط، يتراوح عدد كل مجموعة ما بين 5-7 متكونين، تمثل كل مجموعة إدارة شركة ما، ثمّ يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات و معلومات محددة ومعدة مسبقا

---

(1)محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره،ص: 333.
(2) عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص:249.
(3) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 242.

عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها،المنتجات،الأسواق،المركز المالي،....الخ، لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتقرر لنفسها أهدافا وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات.

تقسم المباراة إلى عدة جولات، يقوم أفراد كل مجموعة في ضوء البيانات التي أعطيت لها باتخاذ القرارات المناسبة، ومراجعة قراراتها السابقة في حالة إعطائها بيانات مفاجئة غير متوقعة. تحسب نتيجة كل قرار ناء على أسلوب محدد مسبقا بمعرفة هيئة التكوين.

وفي الأخير تعلن نتيجة المباراة حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها كل مجموعة وتعلن بذلك المجموعة الفائزة. ويتم بعد ذلك تقييم عام للمباراة و قرارات كل مجموعة وتشرح الأخطاء التي وقعت فيها لتلافيها مستقبلا في الحياة العملية.

وتجدر الإشارة أسلوب المباريات الإدارية استخدم لأول مرة سنة 1956 من طرف الجمعية الأمريكية للإدارة تحت اسم " مباراة اتخاذ القرارات في الإدارة العليا".

ومن عيوب هذا الأسلوب:

- صعوبة تقييم النتائج المحتملة للقرارات المتخذة
- عدم أخذ المتكونين للموقف التكويني مأخذ الجد.

* **<u>أسلوب دراسة الحالات</u>**(1)

يتم بموجب هذا الأسلوب تقديم إلى المتكونين حدث أو مجموعات من الأحداث يتعلق بمواقف ومشكلات إدارية معينة واجهتها المؤسسة أو مؤسسة أخرى في مستويات إدارية مختلفة ومجالات متعددة، ويطلب من المتكونين دراسة و تحليل و استخراج المؤشرات و الدلالات منها وصولا إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث و أسلوب علاجه وعليه تقسم دراسة الحالات إلى قسمين رئيسين:

أ-الدراسة التي يقوم فيها المتكون بتشخيص أسباب حدوث مشكلة معينة.

ب-الدراسة التي يقوم فيها المتكون بحل مشكلة معينة.

ويتيح هذا الأسلوب الفرصة في النظر إلى المشكلة بنظرة هادئة بعيدا عن الضغوط، كما

---

(1) السيد عليوة، مرجع سبق ذكره،ص: 118.

يتيح الفرص لتبادل الأفكار والحلول البديلة للمشاكل. ومن عيوب هذا الأسلوب:

- قد ينقل للمتكونين انطباعا خاطئا عن العمل الفعلي.
- قد يتطلب التوصل إلى حل إحدى المشكلات وقتا طويلا وهو الأمر الذي قد لا يتوفر في غالبية الأحيان.

* **أسلوب التطبيق العملي**[1]

بموجب هذا الأسلوب يقوم المكون بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتكونين مع شرح عملي ونظري لمراحل أداء العمل و إجراءاته، دون أن يشارك المتكونين في أداء العمل ويتميز هذا الأسلوب بسهولته وقلة تكاليفه وقدرته على استيعاب عدد كبير من المتكونين ويسمح بتثبيت المعلومات لدى المتكونين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية. وبشكل عام يصلح استخدام هذا الأسلوب في تكوين العمال الذين في العادة يحتاجون إلى مهارات يدوية أو استخـــدام آلات و معدات.

* **أسلوب تدريب الحساسية**[2]

وفقا لهذا الأسلوب في التكوين فإنّ المتكونين (من 8 إلى 12 فرد) يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بآرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة ،بالإضافة إلى أنه المكون يجب أن يظل دوره محدود إلى أقصى حد وتهدف هذه الإجراءات إلى أن يصبح كل فرد واعيا لتأثير تصرفاته على الآخرين بغرض إتاحة الفرصة أمامه لتغيير تلك الأنماط السلوكية(مثلا من النمط الدكتاتوري في القيادة إلى النمط الديمقراطي المشارك) التي لم يكن يعتقد أنها ذات تأثير سيء على الآخرين.

---

(1) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 241.

(2) محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره،ص: 337.

كما يسمح هذا الأسلوب بإيجاد الحلول لبعض المشكلات من خلال المناقشة المباشرة بين المتكونين.

ويمتاز هذا الأسلوب بما يأتي:

- يساعد على زيادة قدرة المتكون على فهم حقيقة سلوكه و اتجاهاته، ومدى تأثير سلوكه على الآخرين، وتأثر سلوكه بسلوكهم.
- يساعد المتكون على تصحيح سلوكه تجاه الآخرين، والبحث عن السلوك المناسب للإشراف و التعامل مع الغير.

وما يؤخذ على هذا الأسلوب صعوبة تقييم النتائج من وراء تنفيذه، بالإضافة لذلك هناك كثير من الأشخاص لا يتقبلون النقد الصريح الموجه إليهم.

وبشكل عام فأن هذا الأسلوب يستخدم بشكل رئيسي في التكوين على العلاقات الإنسانية.

*** تهييج الأفكار**(1)

يعطى لمجموعة صغيرة من المتكونين سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة معينة، ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار و الحلول، وتكتب الأفكار على سبورة بالسرعة التي يتم فيها خروج هذه الأفكار.وتستخدم هذه الطريقة لتنمية حلول جديدة أو مبتكرة للمشكلات و تنمية القدرة على الابتكار، ودفع المتكونين على المشاركة.

*** المناقشات**(2)

يتم تبادل المعرفة و الأفكار و الآراء حول موضوع معين، ويقوم المكون بإدارة و توجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للموضوع أو المشكلة المعروضة، وتسمح المناقشات بتنشيط الأفكار، وتنمي عند المتكونين القدرة على التحليل والمقارنة و إمعان النظر، حيث يصبح المتكونين أكثر استعدادا لتغيير اتجاهاتهم بعد المناقشات.

---

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية،مرجع سبق ذكره، ص227.

(2) محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 334

*** التناوب الوظيفي**

وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر،إذ يصحب عملية النقل هذه تكوين و توجيه على العمل الجديد المنقول إليه، يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالا للتنويع في الوظائف المختلفة و المهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف.

4–تحديد الزمان والمكان

يعتبر تحديد الزمان و المكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التكويني، فلابد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التكوينية من أجل ضمان فعالية البرنامج.

4-1الزمان

يمكن القول أنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تكويني،إذ تختلف المدة من برنامج لآخر طبقا لإعتبارت متعددة أهمها ما يأتي:

– الأساليب التكوينية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتا أطول من أساليب أخرى.

– الإمكانيات المتاحة، كسرعة حاجة المنشأة للمتكونين، أو عدم إمكانية المنشأة الاستغناء عن المتكونين ليتفرغوا للتكوين أكثر من مدة زمنية معينة.

– طبيعة و نوعية المشكلات المراد علاجها، والمهارات التي يراد إكسابها للمتكونين

ويتضمن جانب توقيت البرنامج ما يلي:

– موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه

– توزيع العمل التكويني خلال فترة البرنامج

– تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التكوينية المختلفة مع تحديد فترات الراحة.

وللجدولة الزمنية عدة مزايا، فهي تسمح مثل القضاء على التضارب في ترشح العاملين إلى الدورات المختلفة التي يتم عقدها في وقت واحد، التأكد من أن ترشيح العاملين لا يؤثر على حسن سير العمل و انتظامه، التأكد من أنّ الدورات يتم عقدها في الوقت الذي تقل فيه ضغوط العمل.

وبشكل عام قد تقسم برامج التكوين، من منظور المدة اللازمة إلى برامج طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى[1] ففي النوع الأول يكون التكوين عملية مستمرة تخطط لها المؤسسات العاملة في قطاعات تتأثر بصورة دائمة بالتغييرات التكنولوجية، أما برامج التكوين قصيرة الأجل فتتمثل في تلك التي يتطلب الأمر إعدادها لأهداف محددة،وتتمثل هذه البرامج في تكوين العاملين على استخدام آلة معينة، أو تكوين عامل جديد على كيفية أداء الواجبات.

2-4 <u>المكان</u>

يتم اختيار الموقع المناسب للتكوين حسب أهداف التكوين و إمكانيات المنظمة، فإذا كان الهدف هو التكوين في الوظيفة يتم في موقع العمل نفسه، أما إذا كانت المنظمة تريد تنفيذ نشاطات تكوينية بصورة مستمرة ودون التأثير على سير العمل، تختار مراكز تكوين خارجية أو تقييم مركز تكوين خاص بها[2]. كذلك من المفترض أن كل الأساليب التكوينية تتطلب أمكنة خاصة وتجهيزات خاصة بالتكوين، وحتى أبسط الدروس تتطلب مساحة أو مكانا تكوينا ملائما بالأثاث الملائم و التجهيزات الأساسية.

وبصفة عامة يمكن القول أن اختيار مكان التكوين يتضمن:

- اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج (مثل قاعات كبيرة أو حجرات صغيرة) ووفقا للأساليب المستخدمة للتكوين و إمكانيات المؤسسة.
- تصميم طريقة جلوس المتكونين(مائدة مستديرة،صفوف مستقيمة في مواجهة المكون،أوعلي شكل حرف U) مع تعيين مكان المكون.
- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج (سبورة ،جهاز عرض،....الخ)

---

[1] **مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره،ص:248.**

[2] **حمداوي وسيلة،إدارة الموارد البشرية،مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، 2004، ص:105.**

5- تجهيز المعدات والمستلزمات

لكي يحقق التكوين الهدف منه فلا بد من تهيئة البيئة المادية المناسبة لتنفيذ العملية التكوينية كإعداد الأدوات و الوسائل المساعدة داخل قاعات التكوين، حيث يحتاج العمل التكويني إلى بعض المعدات و المستلزمات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التكوينية إلى المتكونين، فليس المكون هو الوسيلة الوحيدة لنقل المحتوى التكويني إلى المتكونين، بل هناك وسائل أخرى هامة و إن لم تحل محل المكون فهي تساعد في نقل المعلومات و توصيل المفاهيم و المعاني، لذلك تسمى هذه المعدات عادة بمساعدات التكوين، ومن أهم تلك المساعدات ما يلي:

مختلف وسائل الإيضاح السمعية و البصرية كمكبرات الصوت، و آلات التسجيـــل الصوتـــي، وآلات عرض الأفلام،وآلات التسجيل البصري، وتتبلور وظيفة هذه الفئة من المساعدات في تسيير عرض بعض جوانب المادة التكوينية التي يعجز المكون ذاته عن عرضها بطبيعتها الأمر الذي يسهم في ترسيخ المعاني و مساعدة المتكونين على إدراج و استيعاب الأفكار و المعلومات التي تمثل أنماط السلوك المستهدفة.ويكون واجب المخطط التكويني أن يتخذ الإجراءات المناسبة لتوفير تلك المعدات (بالإضافة إلى التقليدية مثل أماكن التكوين، والتجهيزات المكتبية) في ضوء الاحتياجات التكوينية المحددة و الأساليب التي يتم اختيارها في كل برنامج.

* أنواع الوسائط التكوينية[1]

ا-المواد المطبوعة أو المستخدمة

تشمل هذه الوسائط على الكتب،وأدلة التشغيل،والكتيبات،وأدلة السياسات،و الإجراءات واللوائح و الموزعات.

ب-الأشكال

تشمل هذه الوسائط على الصور اليدوية و الرسوم التخطيطية و التوضيحية، والصور

---

(1)وليم.ر.تريسي، مرجع سبق ذكره، ص:443.

الفوتوغرافية، والرسوم المعمارية، والخرائط الجغرافية، والرسوم البيانية.

ج-الوسائط المجسمة

وتشمل هذه الوسائط على الأشياء، ونموذج الكرة الأرضية،والنماذج، ونموذج الفك والتركيب ونماذج التشغيل.

د-الوسائط المسقطة

تشمل هذه الوسائط على التشريحات المصورة، والشرائح الشفافة من كل الأحجام والتشريحات الفيلمية المرسومة، والأفلام،وتسجيلات الفيديو.

ه-الوسائط السمعية

وتشمل على التسجيلات الصوتية ،على أسطوانات أو شرائط.

<u>إرشادات لاختيار الوسائط التكوينية *</u>

فيما يلي إرشادات عامة يجب استخدامها في اختيار وسائط التكوين المناسبة بصرف النظر عن نوعية الوسيلة.

- اختيار الوسيط الذي يتناسب مع درجة النضج و الاهتمام و القدرات الخاصة بمجموعة المتكونين، فالوسائط الطفولية أو الساذجة ستخلق نفورا لدى المجموعة الناضجة، والوسائط المعقدة ستؤدي إلى ارتباك.
- اختيار الوسائط التي تكون أكثر مناسبة لنشاط تكويني معين.
- الحفاظ على التوازن بين أنواع الوسائط المختارة، أي تجنب الاستخدام المتكرر لنوع واحد من أنواع الوسائط مع استبعاد الوسائط الأخرى.
- اختيار الوسائط التي تكمل ولا تكرر موارد التكوين الأخرى.

<u>6- وضع آلية التنفيذ</u>

هنا يبدأ التنفيذ الفعلي للبرنامج و غالبا ما يسير حسب وثيقة البرنامج المكتوبة،ويراعي الخطوات الإجرائية الآتية:

- توزيع معلومات وافية عن البرنامج كالأدلة و النشرات، ووضع المعلومات والجداول و التعليمات بأماكن واضحة حتى يسهل تناولها من قبل الجميع.

- عقد اجتماع مع المتكونين لتعريفهم بالبرنامج و تسهيلاته وهيئته التكوينية، ومن ثم القيام بجولة سريعة في مواقع التكوين للتعرف على التسهيلات المتاحة والتأكد من استعداد الجهات كافة، والتأكد من صلاحية التجهيزات و المعدات و الأجهزة قاعات التكوين..الخ.
- توزيع المتكونين إلى مجموعات و تعريفهم بأماكن تكوينهم.
- توزيع البرنامج اليومي على المتكونين، وكذلك توزيع أعضاء هيئة التكوين لخططهم الخاصة بتدريس المواد التكوينية على المتكونين.
- تعريف المتكونين بوسائل التقييم.

المبحث الثاني

مفاهيم أساسية عن عملية التقييم

إنّ فعالية برامج التكوين لا تحقق فقط بحسن التخطيط و التصميم لها، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني و تتأثر كذلك باقتناع المتكونين و إقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التكوين و أهدافه، ويعتبر التقييم جزء هام وأساسي في تصميم البرنامج التكويني و أثناء تنفيذ خطوات التكوين،وذلك للوقوف على سلامة سيرها ومدى مسايرتها لمتطلبات العمل و انسجامها مع تحقيق الأهداف المخططة لها، من أجل تصحيح المسار و تحقيق الأهداف.

1- مفهوم التقييم

هناك عدة تعاريف لعملية التقييم، وسنتناول في البداية تعريف التقييم من الناحية اللغوية حيث عرف التقييم في هذا الإطار كما يلي :

" التقييم هو عملية منظمة لجمع المعلومات في ضوء معايير علمية محددة بهدف إصدار حكم موضوعي على قيمة الأشياء مثل البرامج،أو ممارسات الأشخاص أو ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات و اتجاهات من أجل التحسين و التطوير"(1) في حين عرف التقييم في ثنايا أو أدبيات التكوين و الإدارة كما يلي:

"التقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل"(2)

فالتقييم إذن جزء متمما لعملية التكوين، ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس

---

(1) http://www.dawaserdu.gov.sa/tdreb/thaqafah.s.htm/14-11-2007/10h:00

(2) مرزوقي رفيق،أهمية التدريب و أثره في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص50.

كفاءة البرامج التكوينية، ومدى تحقيقها لأهدافها،إضافة إلى ذلك قياس مدى التأثير الذي أحدثه التكوين في المتكونين وقياس كفاءة المكونين الذين أشرفوا على تنفيذ البرامج التكوينية.

2- **مبادئ التقييم**

إن الصعوبات التي تكشف إجراءات التقييم جعلت المختصين و الباحثين يؤطرونها بمبادئ تمكن من تحقيق حدة تلك الصعوبات،ومن أهم هذه المبادئ:

- لابد من مشاركة كل من هو معني بأمر إجراءات التكوين ونتائجه في عمليات التقييم من تخطيط وتنفيذ وتعديل،لضمان أكبر قدر من الموضوعية فيما يتخذ إجراءات تصحيحية وقرارات مختلفة تكون محل اتفاق يحدد الأدوار و المسؤوليات ويحفظ الاستمرار في الالتزام بشروطها.
- يجب أن يشمل كافة الوسائل و الإجراءات و النشاطات التكوينية ما أمكن ذلك و أن يكون مستمرا وموزعا على كل مراحل و فترات التكوين حيث يمكن الحصول على بيانات صادقة و متكاملة.
- لابد أن يشمل الأثر الفعلي الذي يتركه البرنامج فعلا على المتكونين أنفسهم من حيث مدى قدرة البرنامج على اكتساب المتكونين الكفايات و المهارات اللازمة.

وتجدر الإشارة إلى أنه لابد من توفر مجموعة من المواصفات في هذه المبادئ و أهمها:

ا-الموائمـــــة

وتتعلق بفحص مدى ارتباط القرارات و الإجراءات التكوينية بالاحتياجات الفعلية للتكوين بمعنى تحديد مدى أهمية ومساهمة التدابير الرئيسية في نتائج فاعلية التكوين.

ب-الفعاليـــــة

تهدف إلى تقدير مدى تقارب النتائج و الآثار المترتبة عن نشاطات الدورة التكوينية مع الأهداف التي تمّ تحديدها.

ج-الانسجـــام

تهدف إلى التأكد من درجة التوافق بين مختلف النشاطات وعناصر التكوين كالطرق و محتويات البرنامج والأهداف و الظروف المادية... الخ.

3- أهداف وأهمية التقييم

* أهداف التقييم

التقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس لمدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل، وبناء على ما تقدم يهدف التقسيم إلى[(1)]:

- التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبي الاحتياجات التكوينية
- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التكوين.
- قياس مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحيـــة اكتسابهـــم للمهــــــارات و المعلومات.
- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات و القدرات و المعلومات المكتسبة من التكوين.
- معرفة مدى صلاحية طرق التكوين المستخدمة.
- المساعدة في تقرير ما إذا كانت البرامج التكوينية صالحة للاستمرار أم لا.
- قياس مدى كفاءة المكونين ومدى صلاحيتهم لممارسة العمل التكويني
- التعرف على الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي تعود على المؤسسة نتيجة لاشتراكها في البرامج التكوينية، و التأكد أن نتائج التكوين قد حققت أغراضها. وعموما فإنّ أهداف تقييم التكوين تكون في عناصر ثلاثة هي:

* إتباع جميع العمليات الموصلة إلى المقارنة بين مختلف الإجراءات المعيارية و النتائج المنشودة من جهة ،والإجراءات المتبعة و النتائج المحصل عليها من جهة أخرى.

---

(1) كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص:147.

*تشخيص و تحليل أسباب الفوارق بين ما تمّ تخطيطه و ما تمّ إنجازه فعلا.

*استخلاص الدروس والعبر واتخاذ كل التدابير التصحيحية الضرورية

* أهمية التقييم

تنبع أهمية التقييم من كونه أداة هامة لا يستغني عنها لرصد نقاط القوة و الضعف لأي عمل يتم إنجازه، وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية من الأمور المهمة،إذ من خلال هذه العملية يمكن تحديد التغييرات التي يقصد تحقيقها سواء كانت في معارف المتكونين أم في مهاراتهم، أم في اتجاهاتهم،وإنّ عملية التقييم و المتابعة لأي برنامج ضرورية للتأكد من مدى تحقيقه لأهدافه، أو انحرافه عنها، ويعد التقييم جزءا مهما و أساسيا في تصميم البرنامج التكويني، و أثناء تنفيذ خطوات التكوين وذلك للوقوف على سلامة سيرها ومدى مسايرتها لمتطلبات العمل و انسجامها مع تحقيق الأهداف المخططة لها، من أجل تصحيح المسار، وتحقيق الأهداف.

وتظهر أهمية التقييم لنظام التكوين و الحاجة إليه كون أنّ التكوين هو وسيلة وليس غاية وعليه فإذا كانت المؤسسة تنفق كثيرا من الوقت و المال والجهد في إعداد وتصميم البرامج التكوينية وعند تنفيذها، فإنه من الضروري قياس العائد من التكوين و التحقق من نتائجه ، خاصة و أنّ هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف و الخطط و البرامج ، والوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافات في الانجاز عن الأداء المرغوب فيه.وهنا تظهر أهمية التقييم في تحديد أسباب هذه الانحرافات من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه.

4- مسؤولية التقييم

لا يوجد خلاف كبير حول من يؤدي التكوين ومن يدير الفرد، ولكن من المؤكد أنه ليس من الواضح من الذي يشارك في المراحل المختلفة لإثبات الصحة و التقييم لأن إتباع نظام كامل للتقييم مكلف من حيث وقت الموظفين و الموارد المادية والبشرية. و إذا كان المكون فقط هو الذي يجري التقييم فإنه قد يمضي وقتا أطول في التقييم مما يمضيه في

التكوين. وإذا كان المدير وحده هو المكلف بالتقييم فلن يكون لديه سوى وقت قليل للإدارة. ومن الممكن اشتراك مقيم من خارج المؤسسة يستطيع متابعة العملية بحياد كامل ويدخل الخبرة في التقييم ، ولكن مثل هؤلاء الأشخاص نادرون ، وقد يكونون مكلفين بدرجة غير مقبولة إذا ما كان عليهم التعرف على المنظمة ومتابعة مدخل التقييم من البداية للنهاية.

وستكون التكلفة أقل إذا ما كان هذا الخبير معين موظفي المنظمة(1)

ولقد أشارت الدراسات على أن 98% من البرامج التقييمية تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمه بحكم اتصاله المباشر و المستمر بهم.ولقد وجهت الانتقادات إلى دور الرئيس في عملية التقييم، لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه وردا على ذلك دعا بعض الكتاب إلى ترك الحرية الكاملة للفرد لتقييم نفسه،لكن ذلك غير عملي لأن الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون.

ومن الاتجاهات الحديثة في التقييم هو إعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض وكذلك قيام المرؤوسين بتقييم رؤسائهم. وهناك اتجاه ثلاثي الأبعاد لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل و المرؤوس نفسه بعملية التقييم وذلك للقضاء على التحيّز الشخصي بعملية التقييم،فمثلا يشكل تقييم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50% من عملية التقييم، 30% لتقييم الزملاء، 20% لتقييم الفرد لنفسه.

والمدخل الأكثر واقعية هو الجمع بين المكون و مدير القسم على الأقل و الأفضل أن يتلقيا شيئا من الدعم من قبل المقيم المحايد وهنالك تغيرات كثيرة لهذه المجموعة، وقد يكون أحد المداخل الواقعية لها كما يلي:

- ما قبل الدورة: تحليل وتحديد الاحتياجات ← المكون و المدير.
- أثناء الدورة وفي نهايتها ← المكون.
- خلال الفترة بأكملها ← المقيم الخارجي.

---

(1) ليلى راي، كيفية قياس فاعلية التدريب، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2001 ، ص:220.

5- **هفوات التقييم**[1]

غالبا ما تفشل برامج التقييم، و ترجع معظم أسباب هذا الفشل إلى:

ا-**التخطيط الرديء**:لكي يكون التقييم فاعلا، يجب التخطيط بعناية، و أكثر مواطن القصور

في التخطيط هي: الفشل في تحديد تفاصيل البرنامج، الفشل في تحديد أدوات و إجراءات التقييم الواجب إتباعها، الفشل في تكوين المقيمين على استعمال أساليب التقييم و استخدام وسائل جمع البيانات و الفشل في تحديد أغراض البرنامج.

ب- **أخطاء التقدير**: يمكن تبويب هذه الأخطاء في أربع فئات

- خطأ النزعة المركزية، يعزف الكثير من المقومين عن وضع تقديرات مرتفعة جدا أو منخفضة جدا، و الاتجاه إلى إعطاء تقديرات متطرفة يعتبر عكس النزعة المركزية، فتصنيف الأفراد إلى ممتاز(خطأ الكرم) أو غير مرض تماما(خطأ الشح).
- خطأ المعايير، يتجه بعض الملاحظين إلى إعطاء تقديرات لكل فرد تقل أو تزيد عن اللازم، و يرجع ذلك إلى أن معاييرهم إما أن تكون مرتفعة أكثر من اللازم أو منخفضة اقل من اللازم.
- خطأ الهالة، لا يستطيع بعض المقيمين أن يمنعوا تأثير ما لديهم من انطباع عام عن فرد ما في تقديرهم للدرجات الخاصة بأداء هذا الفرد، و عادة ما يكون هذا الانطباع ناتجا عن ملاحظة أو معرفة سابقة للشخص الخاضع للتقدير، ليس ذلك فحسب بل أن الحب و الكراهية أو التعصب قد تسبب أخطاء الهالة.
- الخطأ المنطقي، يحدث هذا النوع من الأخطاء عند إخضاع سمتين أو أكثر للتقدير. فادا رأى المقيم ارتباط سمات معينة ببعضها، فانه يتم إعطاء تقديرات متشابهة لهذه السمات أو القدرات المختلفة، على سبيل المثال فان بعض الأشخاص

---

(1) وليم ر.تريسي، مرجع سبق ذكره، ص: 681.

يعتقدون أن الشخص الذكي يكون مبتكرا أيضا، و أن الشخص المجد يكون كفؤا أيضا.

ج- **التفسير غير الصحيح:** إن جمع البيانات يعتبر شيئا و تفسيرها شيئا أخر تماما، و هنا يتم الحكم على معنى و مضمون البيانات، و إذ لم تتم معالجة هذه الخطوة بشكل صحيح فان قيمة المعلومات التي تم جمعها ستضيع تماما.

د- **الاستخدام غير المناسب للنتائج:** أحيانا يتم استخدام نتائج التقييم لأغراض غير الأغراض الأصلية المستهدفة مثل:

- استخدام التقديرات للتصرفات التأديبية.
- استخدام التقديرات و التقارير التي صممت من اجل تقيين النظام أساسا لمنح أو منع ميزات خاصة أو ترقيات.

6- مجالات التقييم

إنّ عمليات التقييم في التكوين يجب أن تشمل جميع أبعاد و مجالات التكوين، وبشكل أساسي لابد من أن تغطي المجالات التالية:

6-1 تقييم البرامج التكوينية

وتتم هذه العملية عبر ثلاث خطوات لقياس كفاءة و فعالية البرامج التكوينية ومدى صلاحيتها لتلبية الاحتياجات التكوينية التي صممت من أجلها،وتتم هذه الخطوات بالترتيب التالي:

أ-تقييم البرنامج التكويني قبل التنفيذ للتأكد من دقة و سلامة خطة البرنامج التكويني ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف التي صممت الدورة من أجل تحقيقها،[1] وباعتبار الأهداف حجر الأساس في بنية البرنامج التكويني يتم تقييمها وفق أسلوب صياغتها وملاءمتها للمحتوى، ولقدرات المتكونين و توافر الإمكانيات التكوينية.

ب-تقييم البرنامج التكويني أثناء التنفيذ للتأكد أنه يسير وفق الخطة المرسومة له.

---

(1) رداح الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 269.

ج-تقييم البرنامج التكويني بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه للأهداف المرسومة ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التكوينية.

2-6 تقييم المتكونين

وتمر عملية التقييم هنا بالمراحل التالية:

أ- تقييم المتكونين قبل تنفيذ البرنامج: تعد تقييم المتكونين قبل التكوين عملية مستمرة ،وهي في الواقع المرحلة التي تستهدف دائما البحث عن الاحتياجات التكوينية، فالأفراد دائما في حالة تقييم قبل حضورهم أي برنامج تكويني،كما يتم تحديد الفئة المستهدفة في البرنامج وفق المستويات الثقافية والعمرية ودرجة الذكاء والاستعداد والدافعية وسلامة الحواس للأفراد[1] لأنها تعد عوائق خارجية أو عضوية أو نفسية قد تؤثر على نجاح البرنامج التكويني.

ب-تقييم المتكونين أثناء تنفيذ البرنامج: وتتم متابعة وتقييم المتكونين أثناء التكوين بإتباع أسلوب الملاحظة و التسجيل لكل متكون بالنسبة للنواحي التالية: المحافظة على مواعيد التكوين،التعاون مع الزملاء من المتكونين، السلوك العام، القدرة على التحصيل،مدى الاهتمام بالتكوين و الإقبال عليه،مدى الاستجابة لموضوع التكوين،الاشتراك في المناقشات،التعاون مع مشرف الدورة التعاون مع المكونين.

حيث تمر عملية الملاحظة التي يجريها المشرف على البرنامج التكويني بعض نواحي القصور في أداء و تصرفات بعض المتكونين، الأمر الذي يستوجب تدخل المكون أو المشرف على البرنامج عن طريق المقابلات الشخصية مع المتكونين الذين يحتاجون إلى تصحيح أدائهم أو لفت نظرهم.

---

(1)عبد الرحمن بن براهيم الشاعر، مرجع سبق ذكره،ص:226.

ج- تقييم المتكونين بعد تنفيذ البرنامج:من الأفضل أن تتم متابعة وتقييم المتكونين بعد عودتهم إلى جهات عملهم بعد انقضاء فترة زمنية معينة من انتهاء البرنامج (3 أشهر مثلا) حتى تكون فترة كافية يتم التفاعل فيها بين الخبرة و المعلومات التي أكتسبها المتكون والتعرف على الفوائد التي حققها المتكونين الذين تلقوا هذا التكوين.

3-6 تقييم المكونين

إنّ المكونين هم الدعامات الرئيسية التي يستند إليها برنامج التكوين، وإنّ أي قصور في إمكانيتهم أو قدراتهم و كفايتهم يمثل خطر بالغا تنعكس آثاره على المستـــوى العـــام للتكويـــن و فعاليته وكفاءته(1).ويمكن تقييم ومتابعة المكونين من خلال ثلاث مراحل تتم كالآتي:

أ-تقييم المكونين قبل تنفيذ البرنامج: وتهدف هذه المرحلة إلى حسن اختيار المكونين من حيث مؤهلاتهم وقدراتهم و إمكانيتهم ومهاراتهم الشخصية وخبرتهم العلمية.

ويمكن تقسيمهم في هذه المرحلة من خلال استمارة يملؤها المكونون قبل قيامهم بالتكوين.

ب-تقييم المكونين أثناء تنفيذ البرنامج: وتتم وفقا للعناصر التالية:

- مدى صلاحية المعلومات التي جمعت عنهم قبل تنفيذ البرنامج
- مدى إتباعهم و التزامهم بالموضوع المقرر لهم بالبرنامج
- درجة جديتهم في التكوين
- مدى احترامهم لمواعيد التكوين اليومية
- مدى تأثير شخصيتهم على المتكونين

ويكون ذلك من خلال الملاحظة الشخصية التي يقوم بها المشرف على البرنامج والقائم بالتقييم والمتابعة، ومن خلال استطلاع آراء المتكونين و انطباعاتهم.

ج- تقييم المكونين بعد تنفيذ البرنامج: يقع عبء تقييمهم في هذه المرحلة على المشرف

---

(1) رداح الخطيب، مرجع سبق ذكره،ص: 274.

على البرنامج وكذلك المتكونين يمكن استطلاع آرائهم الخاصة بتقييم المكونين وقد يكون ذلك عن طريق:

1 – استقصاء المتكونين في نهاية البرنامج بواسطة قائمة الاستقصاء التي توزع عليهم في نهاية الدورة وتعتبر المؤشرات التي تتجمع نتيجة هذا الاستقصاء بمثابة المعايير التي يتم بواسطتها تقييم المكون، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

- التحضير الجيد للموضوع الذي يقدمه و الإلمام التام بالمادة العلمية المتعلقة به.
- الخطة السليمة لتقديم الموضوع التكويني.
- قدرة المكون على عرض الموضوع التكيف مع مستوى المتكونين.
- الاختيار والاستعمال السليم لوسائل التكوين
- أسلوب المكون في التعامل مع المتكونين
- قدرته على تصميم الاختبارات، وإدارة المناقشات بالأسلوب السليم بما يحقق الهدف

2 – استطلاع رأي المتكونين عن طريق المقابلات الشخصية و اللقاءات التي يقوم بها المشرف على البرنامج بطبيعة عمله كمشرف.

أما بالنسبة للمشرف على البرنامج فانه يمكن استطلاع رأيه بالنسبة لتقييم المكونين و ذلك عن طريق تقرير يعده في نهاية الدورة متضمنا تقييمه لكل مكون.

المبحث الثالث

مراحل ومعايير تقييم البرامج التكوينية

إنّ الالتزام بمبدأ التقييم و المتابعة المستمرين لعمليات التكوين لدراسة المعوقات وابتكار الحلول، أمر ضروري لابد من الاهتمام به، لمعرفة الخطوات التي نفذت ومدى مسايرتها لمتطلبات العمل في هذا المجال ومدى اقترابها أو ابتعادها عن الأهداف المرسومة،ويتم ذلك من خلال تجزئة عملية تقييم ومتابعة البرامج التكوينية إلى ثلاث مراحل، كما أن فاعلية برامج التكوين تتحدد وفقا للآثار التي أنتجتها،فعادة تهدف برامج التكوين إلى إحداث تغيرات إيجابية على مستوى أداء الفرد وسلوكياته ومعارفه،ولمعرفة مدى نجاح هذه البرامج في إحداث هذه التغيرات اقترحت أربعة معايير تقوم عملية تقييم برامج التكوين وفقا لها.

1- مراحل تقييم البرامج التكوينية

تتم عملية تقييم ومتابعة البرامج التكوينية على ثلاث مراحل لقياس البرامج التكوينية مدى صلاحيتها لتلبية الاحتياجات التكوينية التي صممت من أجلها، و تتم هذه المراحل الثلاث بالترتيب التالي:

1-1 تقييم البرامج التكوينية قبل التنفيذ

وتتمثل هذه المرحلة في تقييم عملية تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج التكويني إذ تتم خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياج التكويني للمنظمة، والوظيفة والمتكون ، و هنا أخصائي التكوين أو مدير التكوين بإخضاع تحديد الاحتياج التكويني إلى معايير عملية و تطبيقية للتأكد من الحاجة الفعلية للتكوين ومن ارتباط الحاجة التكوينية بأهداف وسياسات نشاطات المنظمة، والتنبؤ بعوائد التكويـــن على المنظمـــة و الوظيفية و الموظف. وبصفة عامة، يتم في هذه المرحلة تقييم ما يلي:

ا-الاحتياجات التكوينية: والتي يتم تحديدها عن طريق الرجوع إلى تقارير الكفاية وتوصيف الوظائف،ومعدلات الأداء، والمشرفين بحيث يتم متابعة وتقييم هذه الاحتياجات بصفة دورية

لتحديد المهارات التي يجب تزويد الأفراد بها في مدة البرنامج.

ب-إعداد الخطة التكوينية: هنا يتم إعداد خطة التكوين وتصميم البرنامج الذي يلبي تلك الاحتياجات التكوينية للمتكونين، حيث يتم تقييم المواد والأنشطة التكوينية، والساعات المخصصة لها، والتسلسل المنطقي لموضوعات التكوين.

ج-الترتيبات الإدارية :ويتم ذلك من خلال التأكد من مناسبة بيئة التكوين من حيث جاهزية القاعات وتوفر وسائل التكوين اللازمة.

د-اختيار المرشحين: وهنا يستلزم فحص ودراسة استمارات المرشحين للتأكد من توافر شروط القبول في البرنامج قبل الالتحاق به. وعملية تقييم البرنامج التكويني قبل تنفيذه بوجه عام هي عملية وزن وقياس للبرنامج التكويني لاكتشاف أي ثغرات قد تكون موجودة أو أي نواحي قصور في تصميمه، وذلك بهدف تقدير إمكانية معالجتها مبكرا قبل تنفيذ البرنامج التكويني بالتعديل أو التطوير سواء في مواضيع أو أساليب التكوين أو مساعدات الإيضاح.

ويمكن تقييم البرنامج قبل تنفيذه بواحدة أو أكثر من الطرق التالية :

-استطلاع آراء رؤساء المتكونين حول البرنامج التكويني و أخذ ملاحظاتهم.

- إجراء اختبار قبلي للمرشحين للتكوين وذلك من أجل الكشف عن المعلومات والمهارات التي توجد عند العاملين وتلك التي تنقصهم.

- استعراض نتائج البرنامج التكويني إذا كان قد نفذ من قبل،وهذا من أجل التعرف على الأسباب التي ساعدت في نجاح التكوين،وتلك التي عرقلت تحصيل النتائج بالدرجة المطلوبة حتى تعالج الأخيرة وتستثمر الأولى.

1-2 تقييم البرامج التكوينية أثناء التنفيذ:

يطلق أحيانا على مرحلة التقييم أثناء التنفيذ بالتقييم المستمر للبرنامج(1) وتهدف هذه

---

(1) http://www.achbaltraining.com/page 35.htm/27-11-2007/13h 00²

المرحلة إلى التأكد من أنّ تنفيذ البرنامج يسير وفق الخطة المرسومة له وفي الاتجاه الصحيح المحدد له وفي حدود التوقيت المقرر والميزانية المحددة.وهذا التقييم يختبر كل خطوة من خطوات التنفيذ، وأهم الجوانب التي يتم تقييمها.

– مدى استكمال الاستعداد الإداري لتنفيذ البرنامج التكويني من حيث مكان عقده، وتوفير سبل الراحة للمتكونين، وتوافر مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية، والتسهيلات المكانية مثل التدفئة والتهوية ومنع الضوضاء.

– مدى الالتزام بالمواد العلمية والعملية المتعلقة بالموضوع الذي يجري التكوين عليه.ومدى حرص المكون على السير وفقا لخطة الدرس مسبقا.

– مدى الالتزام بالوقت المخصص لكل موضوع تكويني في البرنامج،وحسن توزيع الوقت على عناصر الموضوع وفقا لأهميتها.

–الحرص على مراعاة التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج.

– مدى نجاح أساليب التكوين في جذب اهتمام وانتباه المتكونين وتفاعلهم معها.

–كفاية المكونين وحسن إدارتهم للعملية التكوينية و براعتهم في نقل رسالة التكوين.

–مدى تغطية جميع الموضوعات المقرر تغطيتها في البرنامج التكويني وتجدر الإشارة إلى أنه من المفيد إجراء التعديل المناسب وفي الوقت المناسب عوض استمرار التكوين وبه بعض العيوب، ويتم التقييم أثناء التنفيذ وهنا من أجل نجاح التكوين وضمان فعاليته. من خلال الوسائل التالية:

- الاجتماعات الدورية بالمكونين لتبادل الآراء والاستماع إلى ملاحظاتهم.
- المقابلات الشخصية مع المتكونين للاستماع إلى ملاحظاتهم وآرائهم.
- تقارير المشرفين على تنفيذ على تنفيذ البرنامج والتي تتناول مدى انتظـــام المتكونيـــن و استجابتهم للبرنامج و اهتماماتهم به كمؤشر لمدى نجاح الدورة التكوينية.
- استفتاء المتكونين عن طريق استبيانات تصمم لهذا الغرض وتسمح بمعرفة آرائهم وملاحظاتهم وشكاواهم ومقترحاتهم.

- المشاهدة الفعلية لما يدور في الجلسات من قبل مسئولي التكوين.
- الاختبارات التي تعقد في منتصف البرنامج التكويني للحكم على مستوى التكوين والقدر الذي حصله المتكونين.

3-1 تقييم البرامج التكوينية بعد التنفيذ

إذا كنا في حاجة إلى توضيح و تأكيد أهمية التقييم قبل و أثناء البرنامج التكويني فإننا لسنا في حاجة إلى توضيح ذلك بعد انتهاء البرنامج،إذ أنّ أول ما يتبادر إلى الذهن من مصطلح التقييم أنه يتم بعد تنفيذ العملية.

فتهدف عملية التقييم هنا إلى قياس مدى تحقيق البرنامج التكويني للأهداف المسطرة ومدى نجاحه في تلبية الاحتياجات التكوينية، وما عاد من نفع مقابل ما كلفته الأنشطة التكوينية من نفقات مالية وجهد ووقت.

وتتم هذه العملية مباشرة عقب انتهاء البرنامج التكويني، وقد تتكرر بعد فترة معينة من انتهاء التكوين (شهر أو ستة أشهر أو حتى سنة) وهذا للتعرف على درجة استمرار تأثير التكوين مع مرور الزمن.

يشارك في هذه العملية المشرفون على تنفيذ البرنامج والمكونون والمتكونين بأسلوب هادف بناء، وعلى أساس ما تمّ تجميعه من معلومات وبيانات، وذلك من خلال استخدام أساليب التقييم المختلفة مثل[1]: الملاحظة، الاختبارات، المقابلة، الاستبيان، السجلات و التقارير.

---

(1) http://www.dawaserdu.gov.sa/tdreb/thaqafah.s.htm/14-11-2007/10h:00

2- معايير تقييم البرامج التكوينية

لكي يتم تقييم البرامج التكوينية فإن هناك عدد من المعايير يتم من خلالها تقييم هذه البرامج وهذه المعايير هي[1]:

2-1 رد فعل المتكونين

يقصد به تحديد أو قياس درجة انطباع المتكون عن التكوين الذي تلقاه من حيث أهداف البرنامج، وسائل التكوين المستعملة، كفاءة المكونين، الوقت المخصص للتكوين وغيرها.حيث يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التكوين كأساس لتقييم فاعلية هذا البرنامج.

ويمكن أن يتم ذلك من خلال المقابلة الشخصية مع المتكونين للتعرف على آرائهم نحو البرنامج التكويني بعد عودتهم إلى مقار أعمالهم، أو من خلال استمارة استقصاء تحتوى على أسئلة عن مدى شعور الأفراد بالاستفادة من البرنامج،وأي الجوانب يعتبرها أكثر إفادة،وأيها أكثر صعوبة....الخ. ويتميز هذا المعيار بسهولة قياسية، لكن صدق مثل هذه البيانات في التعبير عما تعلمه الفرد فعلا وما اكتسبه من معلومات و مهارات يعتبر محل تساؤل، فتصور و إدراك الفرد لأثر برنامج التكوين عليه شيء، والأثر الفعلي لهذا البرنامج على معلوماته ومهاراته شيء آخر.

2-2 التعلم

يمكن قياس مستوى التعلم و التحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج، قياسا مباشرا ويتم ذلك بتصميم اختبارات تقيس المعلومات و المبادئ و الوسائل و الطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التكوين. وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التكوين في مخـــزون الذاكـــرة و المخزون السلوكي لدى الفرد. ورغم أنّ هذه الطريقة أكثر موضوعية ودقة عن طريق قياس رد الفعل لدى المشتركين، إلا أنها تقتصر على قياس

---

(1) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 202،203.

التغيير في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي وليس السلوك الفعلي، فقد يكتسب الفرد معلومات ومهارات كنتيجة للتكوين لكن هذه المعلومات و المهارات قد تبقى حبيسة في داخله لا تجد السبيل إلى أنشطته وسلوكه و ممارسته الفعلي للعمل. ويمكن تقسيم التعلم إلى ثلاث جوانب هي:

- **<u>المعارف</u>:** يقصد بها تعلم المبادئ والحقائق والنظريات،وهذا الجانب من التعلم قد لا يكون مهما بدرجة كبيرة في المنظمات الإدارية،حيث أنّ التركيز لا يكون على ما تعلمه الفرد من حقائق بقدر ما يكون على المهارات التي تعلمها.
- **<u>المهارات</u>:**يقصد بالمهارات القدرة على القيام بعمل ما بشكل يتسم بالدقة و السهولة ويمكن قياس ذلك من خلال ملاحظة أداء الموظف بعد التكوين ومقارنته بأدائه قبل التكوين.
- **<u>الاتجاهات</u>:** يقصد بها القيم والأفكار التي يحصل عليها الفرد من التكوين، ومدى التغيير الذي حدث للقيم السابقة مثل: حب العمل،التعاون مع الزملاء، الرغبة في التطوير احترام الوقت وغيرها، ويمكن قياس هذا الجانب من خلال ملاحظة سلوك الموظف أو إجراء المقابلة الشخصية معه.

3-2 <u>تغيير السلوك</u>

ينطوي استخدام هذا المعيار على قياس التغيير في سلوك الفرد في العمل وتقييم هذا التغيير.ويمكن أن يقوم بهذا القياس الرئيس المباشر للفرد، أو زملاء الفرد في العمل، أو مرؤوسيه المباشرين، أو الفرد نفسه أو أي أشخاص آخرين لهم ألفة بسلوك الفرد في العمل تمكنهم من قياس التغيير فيه. ومثل هذا القياس يجب أن يقوم على رصيد التغير بعد مرور بضعة شهور من انتهاء برنامج التكوين. وينصح الكثير من خبراء التكوين والباحثين السلوكيين باستخدام مثل هذا المعيار لارتباطه بأداء الفرد في العمل من ناحية ولقياسه لأثر التكوين على سلوك العمل للفرد من ناحية أخرى.

4-2 نواتج الأداء التنظيمي

تقاس فاعلية التكوين هنا ليس بآثارها على أداء الفرد، ولكن بآثارها على النتائج التنظيمية، فمقاييس التكلفة، وكمية الإنتاج وجودته، وقيمة المبيعات، والربحية، ومعدل دوران العمل،والغياب ، والشكاوى،.....الخ.

تعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم معيار نواتج الأداء التنظيمي.وواضح أنّ هذا المعيار يقيس عائد بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة، فهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التكوين لكن رغم وجود الارتباط المباشر بين هذا المعيار وبين أهداف المنظمة، ورغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها مقاييسه، إلاّ أن استخدام معيار النتائج التنظيمية لقياس فاعلية التكوين يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي نشاط للتكوين.فهذه النتائج كثيرا ما تتحد ليس فقط بأداء الأفراد ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد سيطرة عليها ولا لبرامج التكوين قدرة على التحكم فيها.

ويستند كل معيار تقييمي منفردا على جملة من الأسئلة تساعد على تقييم فاعلية البرنامج كما هو مبين في الشكل رقم (8).

شكل رقم (8)

معايير تقييم البرامج التكوينية

المستوى	الأسئلة المطروحة	القياسات
النتائج	هل المؤسسة أو الوحدة أو القسم بحالة أفضل نتيجة إجراء التدريب ؟	حوادث العمل نوعية العمل الإنتاجية التكاليف المدفوعة الأرباح المحصلة
السلوك	هل أبدى المتدربين سلوكا مختلفا بعد التدريب ؟ هل يستخدم المتدربين المهارات و المعرفة التي تعلموها خلال التدريب؟	تقييم لأداء المتدربين من قبل الرؤساء المباشرين ورفاق العمل والزبائن؟
التعلم	إلى أي حد حصل المتدربين مزيد من المعرفة والمهارات بعد انخراطهم في البرنامج التدريبي بالمقارنة مع معرفتهم ومهاراتهم السابقة؟	اختبارات مكتوبة اختبارات الأداء
ردة الفعل	هل أحب المتدربين البرنامج،المدربين،تسهيلات التدريب؟ هل وجد المتدربين فائدة من البرنامج؟ هل أبدو اقتراحات معينة لتحسين البرنامج؟	أسئلة تطرح على المتدربين (استمارات)

المصدر:حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص: 268.

ويتضح مما سبق أنّ هناك أربعة مستويات لقياس ناتج التكوين وهي:

- **المستوى الأول:** ويكون عند بدء عملية التكوين، ويقدر فيه درجة اقتناع المتكونين ورضاهم عن البرنامج التكويني.
- **المستوى الثاني:** ويكون بعد إكمال التكوين، ويتم فيه تقرير التغير الحادث في المعلومات و الاتجاهات والمهارات نتيجة التكوين
- **المستوى الثالث:** ويكون بعد فترة من انتهاء التكوين، ويتم فيه التعرف على مدى تطبيق المعلومات و الاتجاهات والمهارات الجديدة في الوظيفة.
- **المستوى الرابع:** ويقدر فيه التغير الحادث في الأداء التنظيمي نتيجة التكوين.

وعند إجراء مقارنة بين نتائج التكوين الفعلية بعد انتهاء البرنامج التكويني وبين الخطط الموضوعة قبل التنفيذ، تكون النتائج أحد الاحتمالات التالية:

- **الاحتمال الأول:** تطابق النتائج التكوينية المحققة مع الأغراض الموضوعة مسبقا للتكوين.

-**الاحتمال الثاني:**ظهور انحرافات موجبة، بمعنى أن ما تحقق من ناتج يفوق ما كان موضوعا في الخطة التكوينية، وفي هذه يجب دراسة أسباب هذه الانحرافات للاستفادة منها عند وضع خطط تكوينية مستقبلية.

-**الاحتمال الثالث:** ظهور انحرافات سالبة، ويعنى ذلك ما كان موضوعا من أهداف في الخطة التكوينية لم يحقق بالكامل وبالتالي فإن هناك قصورا في التكوين يجب دراسته ومعرفة أسبابه للعمل على تفاديه في البرامج التكوينية في المستقبل.

المبحث الرابع

أساليب و إستراتيجيات التقييم

إن عملية تقييم البرنامج التكويني تتم كما رأينا سابقا قبل بداية تنفيذ البرنامج و أثناءه وبعده، وعليه فإنه في كل مرحلة من مراحل التقييم يمكن استعمال أكثر من أسلوب وتجدر الإشارة أنه في عملية تقييم التكوين يمكن استخدام نفس الأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، وهذا لأن استخدام نفس الأسلوب أو الأداة يمكننا من معرفة و قياس فعالية البرنامج التكويني، كما أن اختيار الإستراتجية الملائمة للتقييم يؤدي إلى تقييم دقيق لفعالية التكوين.

1- أساليب التقييم

1-1 الاستبيان

هو أكثر الأدوات و الطرق سهولة و اقتصادا. هو عبارة عن استمارة بها عدة أسئلة مكتوبة يطلب الإجابة عليها. ويضعها مسئول التكوين أو الرئيس المختص بهدف التعرف على الاحتياجات التكوينية أو التقييمية. وهناك عدة نقاط لابد من مراعاتها عند وضع الاستبيان أهمها:

- يستخدم الاستبيان في حالة الأعداد الكبيرة من المتكونين لصعوبة معالجتها إحصائيا.
- يجب أن تكون الإجابات المطلوبة على هيئة علامات أو إشارات يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها، حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها.
- يجب استخدام الجمل القصيرة المفيدة. الأسئلة الطويلة تصعب الإجابة عليها وتقتل الحماس في المشارك(1)
- يجب إعطاء المشارك الإحساس بالأمان و التأكيد له على سرية التعامل مع البيانات التي يقدمها وعدم استعمالها لأي غرض آخر غير التقييم.

---

(1) HTTP://WWW.FATEH.NET/PUBLIC/DERASAT/6/3.HTM/02/11/07-11H-00

- يجب أن تكون الأسئلة موضوعة بحيث تلبي الغرض الذي وضعت من أجله الاستمارة.

ومن فوائد الاستبيان أنه:

- قليل التكلفة وسهل الاستعمال
- يمكن أن يصل إلى أكبر عدد من الأفراد في أقصر وقت ممكن.

ومن سلبيات الاستبيان أنه:

- لا يعتبر دليلا كافيا للتعبير الحر عن الإجابات غير المنتظرة، حي أن انخفاض نسبة الإجابات يؤثر على الدقة ويؤدي إلى الشك في مصداقية النتائج.
- يصعب إعداد الإجابات إلا من قبل مختصين بشؤون البحث و التقييم.
- قد لا يفهم المتكون الأسئلة أو يفسرها بغير الصورة المطلوبة فتختلف النتائج عند التحليل عن الواقع.
- أحيانا قد لا يصلح الاستبيان لطرح الأسئلة التي تعالج المشكلة و الحلول المقترحة بصورة فعالة.

2-1 <u>المقابلة</u>

هي عبارة عن مواجهة شخصين بين الرئيس أو مسئول التقييم و بين المتكونين بهدف تقييم العملية التكوينية أو تحديد الاحتياجات التكوينية، وهي تعتبر مكملة للاستبيان، إذ تمكن من توضيح الإجابات الغامضة أو المختصرة من خلال فسح المجال لشرح الأسئلة و الأجوبة. وتستخدم المقابلة في الحالات التالية:

- جمع بيانات أولية أو تكملة بيانات جمعت بطريقة أخرى
- الحالات التي تتطلب أن يحدد المشارك أسباب القصور و المشاكل ويقترح الحلول لها.

ومن فوائد المقابلة:

- تتيح الفرصة لخلق أرضية مشتركة بين المتكون و الشخص الذي يجري المقابلة.
- إعطاء الموظف الإحساس بالمشاركة في عملية التقييم.

- تعطي المتكونين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم الاقتراحات في حرية تامة.

إلا أن للمقابلة عيوب أهمها:

- تتطلب وقتا طويلا و لايمكن تطبيقها إلا على عدد محدود من المتكونين.
- قد يتولد إحساس لدى بعض المتكونين بالحرج و أنهم في مأزق يتوقف عليه مستقبلهم.
- يصعب أحيانا تصنيف وتحليل البيانات التي تجمع عن طريق المقابلة

ومن إرشادات استخدام المقابلة بفعالية ما يلي :

* **قبل بداية المقابلة:**

- دراسة خلفيات المشاركين و تاريخهم وواجبات واختصاصات وظائفهم
- إخطار المشاركين بزمان و مكان المقابلة قبل وقت كاف
- مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تلبي الهدف من المقابلة يتيح لهم الإعداد للمقابلة.

* **أثناء المقابلة:**

- إعطاء المشارك الإحساس بالاطمئنان بتأكيد سرية التعامل مع المعلومات التي يقدمها وعدم استخدامها لأغراض أخرى سوى التقييم.
- استماع القائم على المقابلة بعناية الأفراد ولا يستنتج الإجابات(1)
- لا يملي القائم على المقابلة أفكاره على المتكونين أو ينحاز لبعض الآراء.

* **في نهاية المقابلة:**

- تلخيص ما دار في المقابلة
- إتاحة ما دار في المقابلة
- إتاحة الفرصة للمتكون لإضافة ما يراه مناسبا
- إنهاء المقابلة بلطف و شكر المشارك على وقته وجهده.

---

(1) رداح الخطيب، التدريب: من خلال،عمليات،مخرجات مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية و النشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص: 258-259.

1-3 الملاحظة

هي جمع البيانات حول السلوك الظاهر للأفراد بطريقة مباشرة بالاختلاط و التفاعل معهم في بيئة العمل وهو أن يؤدون أعمالهم في الظروف العادية.

وتستخدم الملاحظة خاصة في الحالات التالية:

- جمع بيانات حول علاقات العاملين، بيئة المؤسسة ومناخها.
- تأكيد البيانات التي تمّ جمعها بواسطة الاستبيان و المقابلة.
- دراسة مشاكل الاتصال، إدارة الوقت، النزاعات، إجراءات وطرق العمل ومن إيجابيات الملاحظة:
- تعطي صورة واقعية عن بيئة العمل(1)

تعطي الفرصة الحصول على بيانات واقعية يمكن الاعتماد عليها في عملية التقييم أو تحديد الاحتياجات التكوينية.

- قليلة التكلفة.

ومن سلبيات الملاحظة:

- يصعب تسجيل البيانات وملاحظة عدد كبير من الأفراد
- قد يشعر الموظفين بالملاحظة وبالتالي يعدلون سلوكهم
- تتطلب الملاحظة وقتا كثيرا.

أما إرشادات استخدام الملاحظة فعالية هي على النحو التالي:

- تسجيل الأحداث في عبارات قصيرة ومفيدة إما أثناء الملاحظة،أو بعدها مباشرة حيث لا يعتمد على الذاكرة في تسجيل نتائج الملاحظة.
- يجب أن يكون الشخص الذي يجري الملاحظة قريبا من موقع الأحداث دون المشاركة فيها.
- الابتعاد عن تكرار الملاحظة

---

(1) HTTP: //WWW.FATEH.NET/PUBLIC/DERASAT/6/3.HTM/2/11/07/11 H.00

- يجب أن تكون الملاحظة محددة، فهي ليست مجرد النظر إلى ما يدور أو البحث عن انطباعات عامة، فلكي تكون الملاحظة مفيدة، فإنه يجب تحديد الأشياء التي سيتم البحث عنها بعناية.
- يجب أن تكون الملاحظة منتظمة، فهي ليست مجرد الوجود في موقع العمل، وإنما يجب تخطيط وجدولة توقيت الملاحظات، وطول فترة الملاحظة.

فالملاحظة تعتبر من أهم أساليب تقييم جودة التكوين، وتحديد نقاط القوة و الضعف فيه،فضلا عن أنها تتميز بدرجة من الموضوعية فهي تقيس الأداء و السلوك للشخص الذي تتم مشاهدته،بالإضافة إلى أنها تفيد في إجراء المقارنة بين حال المتكون قبل وبعد التكوين.

4-1 <u>الاختبار</u>

وهي إما أن تكون شفوية من خلال إلقاء أسئلة مباشرة على المتكون، أو كتابية من خلال سؤال عام يطلب تحليله في مقال أو بتوجيهه أسئلة متنوعة. و الاختبارات بشكليها شائعة الاستخدام حيث يلجأ إليها الرؤساء أو المسئولون عن التكوين بهدف الوصول إلى تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين أو تقييم العملية التكوينية. ويجب أن لا تستخدم نتائج هذه الاختيارات في أي غرض آخر خلاف الهدف الذي حدد لها[1] وتستخدم الاختيارات كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء، وتساعد في تخطيط العمليات التكوينية مستقبلا، كما أن نتائجها سهلة المقارنة و التسجيل.

إن استعمال الاختبار كأداة لتقييم نتائج التكوين، يجعل المتكون يعرف نوعية التحصيل الذي اكتسبه، ويرشده إلى الأجزاء المحتاج إلى رعاية فيها ويدفعه إلى تطبيق الأفكار لإيجاد الحلول المناسبة لكل حالة تصادفه.

هذا و إذا كانت الاختبارات تتميز بالسرعة و السهولة النسبية في التطبيق و صلاحيتها لعدد كبير من المتكونين، إلا أن الذي يحدث غالبا أن لا تتوفر الاختبارات المناسبة

---

(1)رداح الخطيب،مرجع سبق ذكره، ص: 256.

لمواقف معينـــة كما أن الاختبارات تعطي مؤشرات عامة ولا تعد نهائية في تقييم أداء الفرد للعمل أو التكوين بالإضافة إلى أنها تتطلب جهودا كبيرة في إعداد و تحضير الأسئلة، فضلا عن بعض المشاكل التي تعترض تنفيذ الاختبار مثل تأثير النواحي السيكولوجية على المتكون أثناء الاختبار.

* خصائص أساليب التقييم

هناك عدة أساليب للتقييم يمكن لمسئول التكوين أو المكونين الاستعانة بها لمعرفة مدى فعالية التكوين، لكن هذه الطرق و الأساليب يجب أن تتوفر على بعض الخصائص و الميزات ومن بينها:

– الموضوعية

وتعني أن النتائج لا تعتمد على حكم أو رأي المقيم الشخصي. لكن إذا تم استخدام أسلوب التقييم بطريقة موضوعية، فإن مقيمين متعددين سيتوصلون إلى نفس النتائج تقريبا إذا ما اتبعوا طريق أو أسلوب معين.

– الصدق

يجب أن تكون أداة التقييم لها معنى طبقا للأهداف التي تهدف إلى قياسها. ولذا فإن إدراك مدى صدق الأداة يعد هاما وضروريا في عملية التقييم.

– الابتعاد عن التحيز

يجب أن لا تخضع أداة التقييم إلى تأثير متغيرات محلية على أداء الفرد بحيث بالتالي تؤثر على النتائج. و إن معرفة المتغيرات التي تسبب التحيز خلال استعمال أداة التقييم يساعد المقيم على تفسير وتحليل النتائج.

– العملية

يجب أن يكون بمقدور المقيم استخدام أداة التقييم وتفسير وتحليل نتائجها. غير أن بعض أدوات القياس النفسية تكون خارجة عن نطاق معرفة معظم المقيمين، ولذا فإنها تعد غير عملية.

وهكذا فإن تطبيق أسلوب التقييم يجب أن يكون سهل الإدارة ويتميز بسهولة الإدراك و الفهم.

وفي النهاية تجدر الإشارة إلى أنه من الصعب القول بتفضيل واحدة من الطرق و الأساليب التقييمية على الأخريات، فلكل واحدة منها و إيجابياتها التي تناسب ظرفا معينا وسلبياتها التي تمنع استخدامها في أوضاع محددة، ولكن يمكن القول أنه بصفة عامة الطريقة المناسبة لجمع المعلومات من أجل إجراء عملية التقييم أو تحديد الاحتياجات التكوينية يجب أن تتصف بما يأتي:

- السهولة و إمكانية تطبيقها على عدد كبير من الأفراد.
- لا تستغرق وقتا طويلا
- قليلة التكلفة

2 – **إستراتيجية التقييم**

يمكن تصور الاستراتيجيات الأساسية لتقييم برامج التكوين في المصفوفة التالية:

جدول رقم (5)

إستراتيجيات تقييم البرامج التكوينية

		قياس معايير الفاعلية	
		بعد التكوين	قبل وبعد التكوين
مجموعات الدراسة	المجموعة التي تلقت التكوين	1	2
	المجموعة التي تلقت التكوين + مجموعة مقارنة تماثلها لكنها لم تتلقى التكوين	3	4

المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 204.

2-1-الإستراتيجية الأولى: تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التكوين على الأفراد الذين تلقوا برنامج التكوين. وطبيعي أن البيانات التي توفرها هذه الإستراتيجية لا تعطي أي أساس للمقارنة أو لتقدير مدى التغير الذي أحدثه التكوين.

2-2-الإستراتجية الثانية: تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التكوين قبل بداية التكوين تم بعد الانتهاء منه على الأفراد الذين تلقوا برنامج التكوين.

وهذه الإستراتجية تفضل على الإستراتيجية الأولى من حيث أنها توفر أساسا للمقارنة بين بيانات الفاعلية (مثل الأداء في العمل) قبل التكوين وبعده. وهي بذلك تمكن من قياس التغير الذي طرأ على الأفراد و المعاصر لحصولهم على التكوين لكنها لا تمكن من الجزم بأن هذا التغير هو نتاج للتكوين، وليس نتاج لعوامل أخرى معاصرة زمنيا للتكوين .

2-3-الإستراتيجية الثالثة: و تقوم على تطبيق مقياس الفاعلية بعد التكوين ليس فقط على الأفراد الذين تلقوا التكوين، و إنما أيضا على مجموعة أخرى من الأفراد تماثل المجموعة التكوينية في كل الخصائص فيما عدا عدم تلقيها للتكوين. وتوافر مجموعة المقارنة يمكن من قياس الفروق بين سلوك أو فاعلية الأفراد الذين تلقوا التكوين و أولائك الذين لم يتلقوه. لكن هذه المقارنة تبقى ناقصة، حيث لا يمكن تحديد ما إذا كان هذا الفرق قائما قبل التكوين أم أنه نتاج للخبرة التي اكتسبتها المجموعة التكوينية.

2-4-الإستراتيجية الرابعة: تعتبر أكثر الإستراتيجيات الأربعة إحكاما، فهي تقوم على قياس الفاعلية قبل وبعد التكوين ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التكوين و إنما أيضا بالنسبة لأفراد مجموعة المقارنة، وهي بذلك توفر بيانات عن التغير الذي طرأ على الأفراد الذين تلقوا التكوين و أيضا عن التغير الذي طرأ على أفراد المقارنة، فإذا وجد أن التغير الذي طرأ على مجموعة التكوين أكبر من ذلك الذي طرأ على مجموعة المقارنة كان ذلك مؤشرا لفاعلية التكوين. أما إذا لم يوجد اختلاف بين المجموعتين أو كان التغير في مقياس الفاعليـــة بالســلب (تدهور الأداء مثلا) أو اقل بالنسبة لمجموعة التكوين إذا ما قورن بمجموعة المقارنة، كان ذلك دليلا على عدم فاعلية التكوين.

خلاصة

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على مرحلتي تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية، فقمنا في البداية بعرض مرحلة التنفيذ من خلال تطرقنا إلى عملية اختيار المكونين والمتكونين أساليب التكوين بمزاياها و عيوبها، زمان و مكان تنفيذ البرنامج التكويني الميزانية المخصصة للتكوين، وأخيرا آلية التنفيذ، و خلصنا انه يجب أن يكون هناك انسجام و تكامل و تناسق بين كل هذه العناصر من اجل نجاح مرحلة تنفيذ البرامج التكوينية.

تناولنا بعد ذلك مرحلة تقييم البرامج التكوينية ، فحاولنا في البداية تقديم مفاهيم أساسية حول التقييم ، فعرضنا تعريفه، مبادئه، أهميته و أهدافه ، مسؤوليته، و أخيرا أشرنا إلى أهم هفواته بعد ذلك انتقلنا إلى مجالات التقييم و هي تقييم البرامج التكوينية، تقييم المتكونين و أخيرا تقييم المكونين مع الإشارة إلى أن تقييم كل مجال من هذه المجالات الثلاث يتم قبل أثناء و بعد التنفيذ الفعلي لعملية التكوين.

تطرقنا بعد ذلك إلى مراحل و معايير تقييم البرامج التكوينية، حيث ناقشنا بالتفصيل عملية التقييم قبل، أثناء، و بعد تنفيذ البرنامج التكويني، ثم فصلنا بعد ذلك المعايير التي تقيم هذه البرامج على أساسها و المتمثلة في رد فعل المتكونين، التعلم، تغيير السلوك، و أخيرا نواتج الأداء التنظيمي. انتقلنا بعد ذلك إلى أساليب و استراتيجيات التقييم، فبدأنا بعرض مختلف أساليب التقييم المستعملة ثم تناولنا مختلف الاستراتيجيات موضحين أحسن إستراتيجية.

الفصل الرابع

واقع التكوين في مركب المحركات و الجرارات (CMT)

تمهيد

المبحث الأول: تشخيص مركب المحركات و الجرارات

المبحث الثاني: أسس سياسة التكوين بمركب المحركات و الجرارات

المبحث الثالث: تقييم فعالية العملية التكوينية بمركب المحركات و الجرارت

خلاصة

الفصل الرابع

واقع التكوين في مركب المحركات و الجرارات (CMT)

تمهيـــــــد

ستقوم الدراسة في هذا الفصل على إسقاط ما تعرضنا له في الجانب النظري على مركب المحركـــات و الجرارات (**CMT**)، فلتحقيق هدف هذا الفصل اعتمدنا على خطة تتمثل في تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

سيكون اهتمامنا في المبحث الأول منصب على تقديم المركب، فنقوم بإبراز تطوره التاريخي مع عرض هيكله التنظيمي و تحليل خصائص موارده البشرية، ثم تقوم بإبراز مجلات و أدوات الدراسة المستعملة.

أما المبحث الثاني فسيتم التطرق من خلاله إلى دراسة التكوين بالمركب من أجل الوقوف على أهم الأسس و القواعد و الإجراءات التي يقوم عليها.

أما اهتمامنا في المبحث الثالث فسينصب على تقييم مدى فعالية العملية التكوينية اعتمادا على تقييم تخطيط برامج التكوين بالمركب، تقييم إجراءات المتابعة و التقييم بالمركب، تقييم نتائج برامج التكوين بالمركب، وأخيرا قياس اثر برامج التكوين على بعض مؤشرات الفعالية بالمركب.

المبحــث الأول

تقديم مركب المحركات و الجرارات (CMT)

1- نبذة تاريخية عن المركب

قبل التعرض لمركب المحركات و الجرارات (**CMT**) بالدراسة و التحليل، ارتأينا تقديم لمحة موجزة عن الشركة الأم وهي المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية (**SONACOM**) و التي تم تأسيسها بموجــب الأمــر رقــم 150-67 المؤرخ في 09-08-1967 بهدف ترقية و تطوير الصناعة الميكانيكية بالجزائر، من خلال إنشاء مختلف المركبات الصناعية. ونظرا لأهمية الدور المتوقع – في تلك الفترة–لهذه الصناعة في مسار التطور الاقتصادي للبلاد منح لها حق استيراد المنتجات الميكانيكية بموجــب الأمــر رقم 23-69. مما يعني أنه إضافة إلى تخصصها الصناعي، كان للمؤسسة نشاط تجاري أيضا يتمثل في إقامة، توزيع و توفير خدمات ما بعد البيع التي تمثلت في صيانة المنتجات التي تطرحها في السوق.

تضم المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية عدة مجمعات صناعية، نذكر من أهمها في الآتي:

- مركب المحركات و الجرارات بقسنطينة.
- مركب السيارات الصناعية برويبة.
- مركب الرافعات و الجارفات بعين سمارة.
- مركب السيارات الخاصة بوهران.

وقد تمّ إنشاء هذه المركبات تنفيذا للإستراتيجية التي كانت ترمي لتحقيق الأهداف التالية:

– تلبية الاحتياجات الوطنية من المنتجات الميكانيكية و توجيه جزء منها إلى التصدير.

– تكوين العاملين، في مختلف التخصصات و لجميع الفئات المهنية من طرف الشركاء الألمان الذين قاموا بتحقيق هذه المركبات الصناعية).

- تقوية الاستقلالية الاقتصادية للبلاد.

وكان مركب المحركات و الجرارات (Complexe Moteurs Tracteur) والذي يرمز إليه اختصارا (**CMT**) أول مشروع أنجز ليشكل ميلاد الشركة الأم، وبالتالي ميلاد الصناعة الميكانيكية في الجزائر و ذلك وفق عقد أبرم بتاريخ19-08-1969 في إطار المخطط الرباعي الأول بين سوناكوم و الشركتيـــن الألمانيتيـــن (**DIAG**) التي تكلفت ببناء المشروع و (**KHD**) صاحبة المشروع الأصلي و مانحة الرخصة.

وقد تمّ إنشاء المركب حسب المراحل التالية:

- بدء الأشغال في أكتوبر 1969(أشغال التهيئة).
- وضع حجر الأساس بتاريخ 1970/07/18.
- أشغال البنية التحتية و الإنشاء من أفريل 1970 إلى غاية 1972.
- تمّ إنتاج أول جرار في فيفري 1974.

يتواجد المركب على بعد 12 كلم شرق مدينة قسنطينة ويتربع على مساحة إجمالية قدرها 66 هكتار موزعة تشغل فيها العمارة الصناعية مساحة قدرها 4.8 هكتار وتضم الورش التالية:

- ورشة المسبك ذات طاقة إنتاجية تقدر بـــ 2000 طن في السنة.
- ورشة التلحيم.
- ورشة التصنيع تتوفر على حوالي 400 آلة.
- ورشة التركيب للمحركات بطاقة تقدر بـــ 8000 محرك في السنة.
- ورشة التركيب للجرارات.
- ورشة إعداد وسائل الإنتاج.
- مختلف المخازن.

وتتمثل منتجاته في:

- الجرارات (التي تحمل اسم سيرتا) من نوع: 68،60،45،40 حصان بخاري.

- المحركات (المبردة بالهواء) من نوع : 02،04،03 و06 اسطوانات.

و تجدر الإشارة إلى أن المحركات تستعمل في المركب نفسه و يوجه جزء منها إلى:

- مركب السيارات الصناعية برويبة.
- مركب الجارفات و الرافعات بعين سمارة.
- مركب الآلات الصناعية بقسنطينة.

وفي عام 1981، أصبح المركب وحدة إنتاجية تابعة للمؤسسة الوطنية لإنتاج العتـــاد الفلاحـــي (**PMA**) التي أنشئت بموجب المرسوم رقم 431-81 المؤرخ في 12-12-1981 (معدل و مكمل بواسطة المرسوم 368-86 المؤرخ في 31-12-1986) والتي يقع مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس. وبموجب القرار رقم 676-97 الصادر بتاريخ 08-07-1997، تمّ تحويل المركب إلى شركة أسهم برأس مال قدره 1000000 دج بعد انفصاله عن المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي بتاريخ 16-01-1997).

يتمتع بالاستقلالية المالية ويعتمد على الإنتاج حسب طلبات السوق، لينضم بعد ذلك إلى الشركة القابضة للميكانيك بتاريخ 30-07-1997، و ينتمي حاليا إلى مجمع الشركة القابضة العمومية للميكانيك والإلكترونيك.

2- **الهيكل التنظيمي للمركب**

يقصد بالهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيه، فهو يبين التقسيمات التنظيمية و الوحدات التي تقوم بالأعمال و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يحدد خطوط السلطة و مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

إنّ رسم الخريطة التنظيمية هي الوسيلة المبسطة لتصوير الهيكل التنظيمي، وذلك لأنها مصدر معلومات مهمة لجهات الاختصاص الرسمية و الأفراد العاملين في المؤسسة و المؤسسات الخارجية، وتساهـــم في المساعـــدة على فهـــم أعمـــال المؤسســـة و نشاطاتها كما تساعد في عملية توصيف الوظائف و ترتيبها و التنسيق بينهما، وهي تفيد برامج التدريب من حيث التعريـــف بالهيكل التنظيمي للمؤسســـة ووظائفـــه

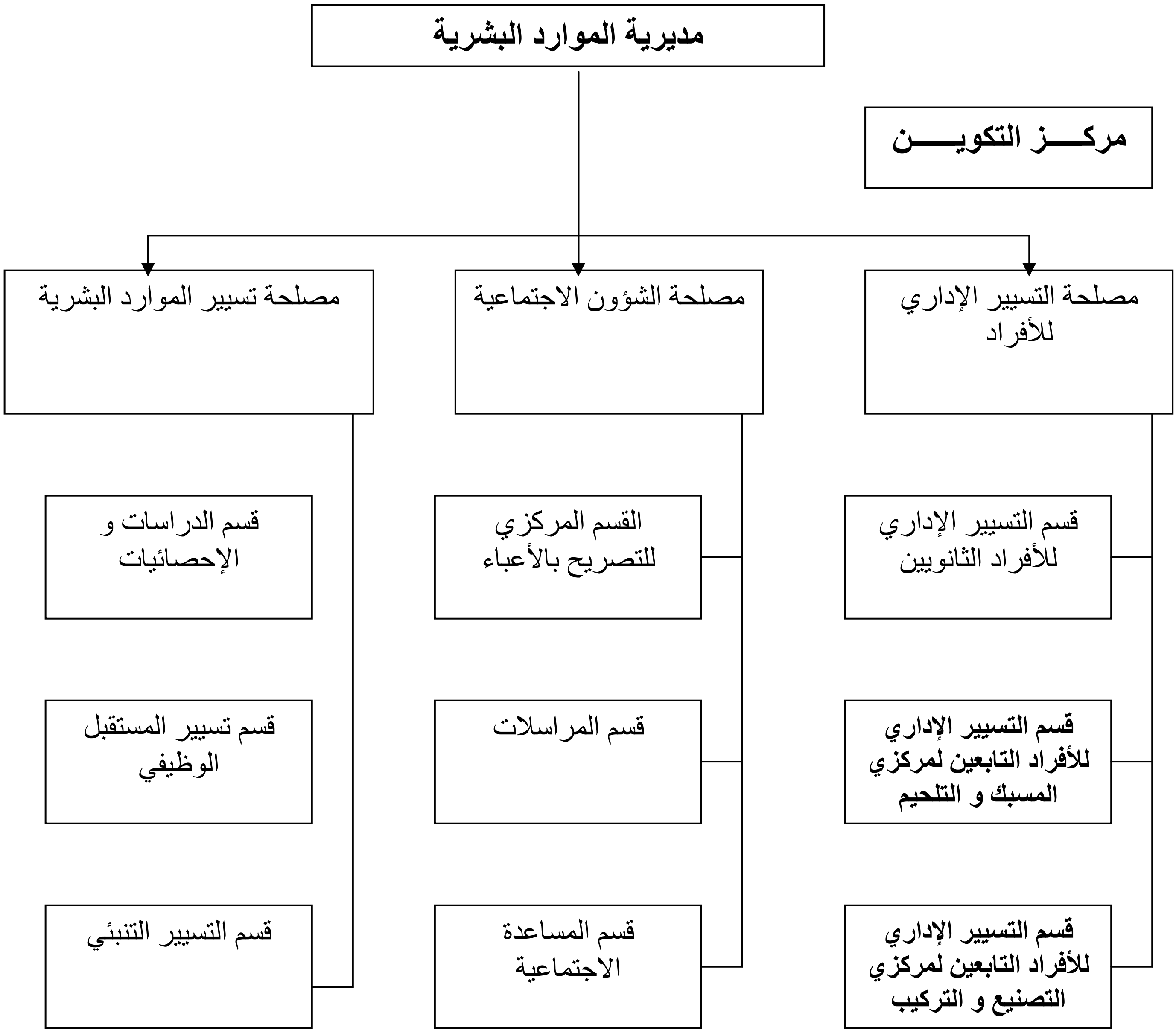
و اختصاصاتـــــه و العلاقات الإدارية فيه، فالخريطة التنظيمية تصور الهيكل التنظيمي وهو في حالة سكون.

ويمكن تقسيم الخرائط التنظيمية إلى نوعين: الخريطة الرئيسية و الخريطة المساعدة.

<u>2-1 الخريطة الرئيسية:</u> وهي التي تصور الشكل التنظيمي العام و الشامل للمؤسسة بما فيه جميع الوحدات و المستويات الإدارية المختلفة.

ويوضح الشكل رقم(9) خريطة رئيسية عامة لمركب المحركات و الجرارات **(CMT)**

شكل رقم (10)
الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصـــــدر: **مديريـة الـــموارد البشريـــة**

يتميز الهيكل التنظيمي للمركب(**CMT**) بطابعه السلمي الهرمي و الوظيفي حيث تأتي في قمة الهرم المديرية العامة، تمّ تليها في الترتيب مختلف المديريات (المديرية التقنية ومديرية الموارد البشرية، ومديرية التموين، ومديرية الإدارة المالية، ومديرية مراقبة التسيير، ومديرية نظم الإعلام الآلي، ومديرية الصيانة و الاستثمارات، ومديريـــة النوعية،ومديريـــة المبيعات و الخدمات).

فيمكننا وصف هذه الهيكلة بأنها تنظيم هرمي، فنجد أن العلاقات رأسية تنازلية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، وهكذا تتحرك السلطة رأسيا من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل.

ويعتبر المركب كبير الحجم بالنظر إلى حجم الإنتاج الكبير المقدر بالكمية و القيمة كما يلي:

جدول رقم (06)

حجم الإنتاج بالكمية و القيمة من 2001 إلى 2006

السنوات	الإنتاج بالكمية	الإنتاج بالقيمة (U=MD)
2001	8247	3001.6
2002	7643	3234.5
2003	7081	3198
2004	7072	3658.7
2005	6507	3505.6
2006	3884	1498.3
المجموع	40434	18096.7

المصدر: مديرية الموارد البشرية

نلاحظ من خلال الجدول تراجع كبير في حجم الإنتاج خلال السنوات الخمس (05) الأخيرة، إذ انخفض حجم الإنتاج خلال سنة واحدة من 6507 وحدة سنة 2005 إلى 3884 وحدة سنة 2006، أي أنّ حجم الإنتاج انخفض بنسبة 40.31 % خلال سنة واحدة، ومن خلال تتبعنا للأسباب التي أدت إلى هذا الانخفاض وجدنا أن المركب لا يعمل بكامل طاقته الإنتاجية وهذا راجع لقلة الموارد المالية خاصة بالعملة الصعبة من أجل

استيراد الموارد الأولية بالإضافة إلى ضعف عناصر الإنتاج المادية و البشرية تعدم التحكم في التكنولوجيا، قلة المهارات و الكفاءات ....الخ.

والجدول التالي يبين لنا إنتاجية العمل بالمركب.

جدول رقم (07)

إنتاجية العمل بالمركب من 2001 إلى 2006

السنوات	حجم الإنتاج (1)	عدد العاملين (2)	إنتاجيـــة العمل1/2
2001	8247	1699	4.85
2002	7643	1710	4.47
2003	7081	1698	4.17
2004	7072	1766	4.00
2005	6507	1733	3.75
2006	3884	1458	2.66
			23.68

المصدر: مديرية الموارد البشرية

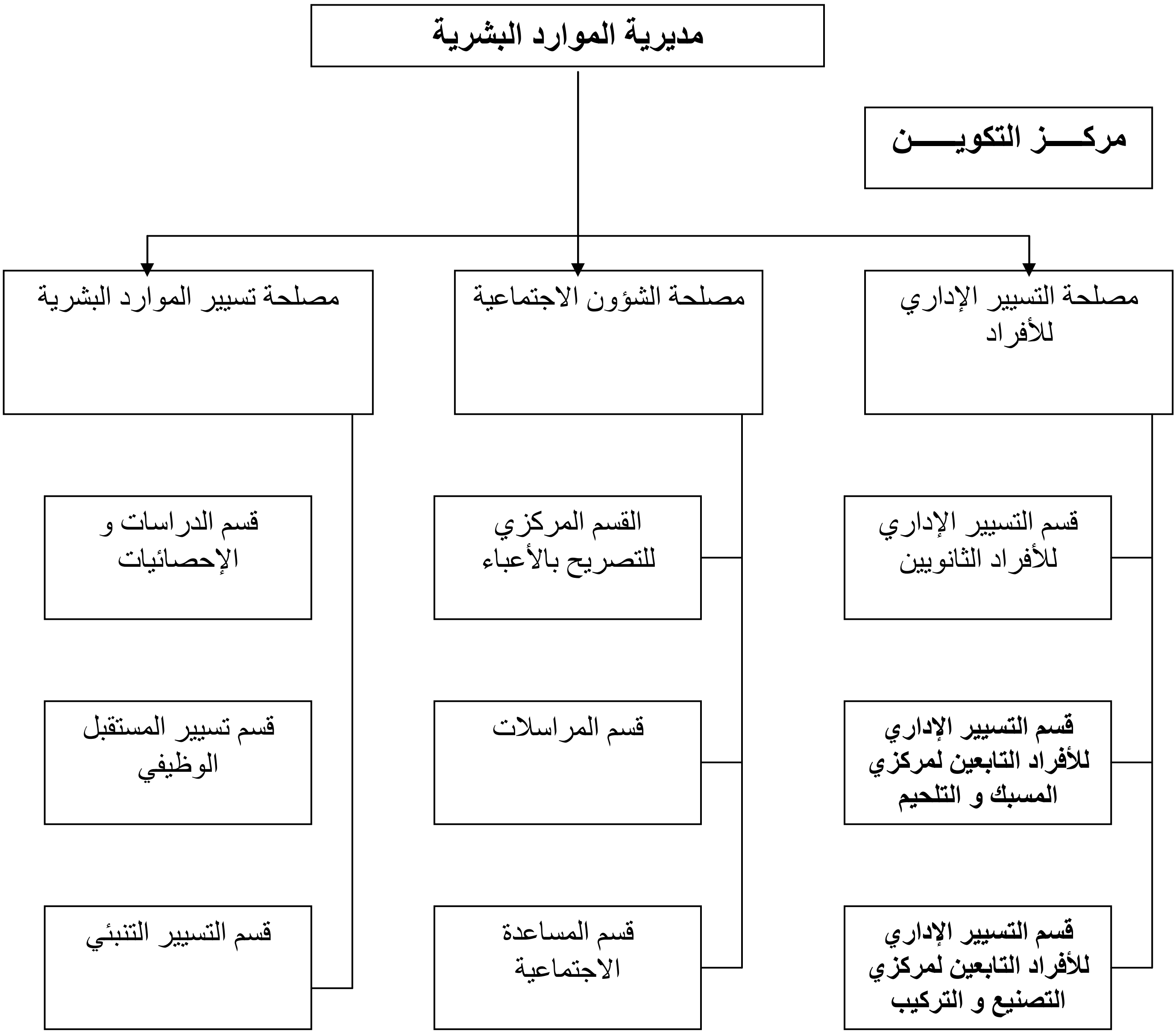
نلاحظ من خلال الجدول أن إنتاجية العمل عرفت استقرار نسبي من 2001 إلى 2004 و هذا راجع إلى الاستقرار النسبي في حجم الإنتاج و عدد العاملين، إلا أن إنتاجية العمل بالمركب عرفت انخفاضا كبيرا خلال السنتين الأخيرتين وخاصة سنة 2006 أين بلغت 2.66 بعدما كانت سنة 2001 تقدربـــ 4.85، وبهذا تكون سنة 2006- كما أشرنا ذلك سابقا- سنة التدهور إذ بلغت إنتاجية العمل(إضافة إلى حجم الإنتاج وعدد العاملين) الحد الأدنى لها خلال الفترة المدروسة.

2-2 **الخريطة المساعدة أو التكميلية:** وهي التي تصور الشكل التنظيمي الخاص بإحدى الوحدات التنظيمية، فتظهر طبيعة تقسيم العمل و توزيع السلطات و العلاقات داخل الوحدة الإدارية.

ويوضح الشكل الآتي خريطة مساعدة تكميلية لمديرية الموارد البشرية.

شكل رقم (10)

الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصـــــــدر: مديريـة الـــموارد البشريـــة

3- تقديم وتحليل خصائص الموارد البشرية بالمركب

لم تهتم وظيفة الموارد البشرية بمركب المحركات و الجرارات قبل الأزمة التي عاشها من خلال عشرية التسعينات، سوى بتسيير الأجور في محيط معمم لمكافحة البطالة. وهو ما ترتب عنه فائض في اليد العاملة، وبالتالي عدم التحكم في التكلفة. وهو ما حال دون تحقيق نتائج ايجابية معرضا بذلك المركب إلى الإفلاس.لذا كان على المركب، وعلى

غرار جميع المؤسسات الوطنية، أن يندمج في ديناميكية الإصلاحات الاقتصادية و إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بالاعتماد على سياسة واضحة وواقعية ، تضمن التكيف المستمر للمورد البشري مع الاحتياجات التي تفرضها الأهداف المسطرة، باعتبار فرصة رئيسية لتحقيق النجاح.

فقد تضمنت إستراتيجية المركب التي بدأ تنفيذها عام 1997 و المتعلقة بتسيير هذا المورد، أخذا في الاعتبار متطلبات الساعة، العناصر التالية:

- تطبيق برنامج التقويم الداخلي (المخطط الاجتماعي)، والذي يتعلق بتقليص عدد العاملين لتحقيق التوازن بين أعباء المنتوج و مبيعاته.
- التكفل بالتقلبات المستقبلية للأجور.
- تحسين نظام التحفيز.
- إدماج العمل بالساعات الإضافية في حدود نسب معقولة
- التكفل بالزيادات الناتجة عن إدماج المنح العائلية
- تخصيص ميزانية سنوية للتكوين وفقا للقانون المعمول به.

وعلى ضوء ما سبق، سنركز على دراستنا على سنة 1997 كسنة مرجعية لجميع التحولات التي شهدها المركب خلال عشرينية التسعينات.

- **3-1-<u>مديرية الموارد البشرية</u>**

تهدف السياسة المتبعة في ما يخص تنظيم الموارد البشرية إلى وضع الميكانزمات اللازمة لتحقيق هدفي المركب الرئيسيتين المتمثلين في:

- تحقيق الأهداف الاقتصادية للمركب، وهي رفع الإنتاج، تحسين النوعية، تخفيض التكاليف وتراكم الأموال.
- تحقيق الأهداف الاجتماعية، والمتمثلة في الحصول على العوائد تحسين الجو الاجتماعي، تحسين ظروف العمل و الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد.

الأمر الذي يتطلب التنسيق بين مختلف هياكل مديرية الموارد البشرية المتمثلة في:

- **مصلحة تسيير الموارد البشرية:** التي تسند إليها المهام التالية:

- التقدير للمدى المتوسط و الطويل للاحتياجات من الأفراد انطلاقا من برنامج نشاط المركب.
- التنبؤ بحركـــة الأفراد خلال فتـــرة زمنيـــة محددة، والتي تشمل المغـــادرات الترقية و التحويل.
- وضع مخططات التوظيف و الترقية و التحويل على ضوء ما سبق.
- متابعة تنفيذ هذه المخططات.

يتم تنفيذ العمليات السابقة بالتعاون المشترك بين قسمي التسيير التنبئي و تسيير المستقبل المهني، على ضوء الإحصائيات التي يقوم بها قسم الدراسات و الإحصائيات.

- **مصلحة التسيير الإداري للأفراد،** وتتمثل مهامها في:

- إعداد الأجور.
- الإشراف على التطبيق الصارم للمواد التي تضمنتها الاتفاقية الجماعية.
- تنفيذ المخططات و القرارات الواردة من مصلحة تسيير الموارد البشرية و ذلك تحت إشرافها.

- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** وتقوم بـــ:

- التصريح بالأعباء، أي بالضرائب على الأجور
- القيام بإعداد ملفات الضمان الاجتماعي و التقاعد و المراسلات مع صندوق الضمان الاجتماعي و الصندوق الوطني للتقاعد.

- التكفل بالشؤون الاجتماعية للأفراد، بمعنى الاهتمام بدراسة ملفات حوادث العمل الوفاة، الأمراض المهنية وغير المهنية ومتابعة الأفراد المرضى إلى غاية عودتهم إلى العمل.

إنّ أهم ما يميز تنظيم وظيفة الموارد البشرية، هو إلحاق مركز التكوين بمديرية الموارد البشرية مباشرة بعد أن كان من إحدى المصالح التابعة، وفقا للقـــرار رقـــم 900/32 المـــؤرخ في 21-03-99.

3-2 <u>خصائص الموارد البشرية</u>:

يعتبـــر المركـــب كبيـــر الحجم بالنظر إلى العدد الكبير للعامليـــن و الموزعين حسب الأقدمية على النحو التالي:

<u>جدول رقم (08)</u>

<u>توزيع العاملين حسب الأقدمية لسنة 2006</u>

السنوات	العدد	النسبة
أقل من 5	541	% 37
5-15	124	%9
16-25	624	% 43
26-30	155	% 11
30 فأكثر	14	% 1
المجموع	**1458**	**100**

<u>المصدر</u>: مديرية الموارد البشرية

يلاحظ من الجدول رقم (8) أن نسبة العمال التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات جد مرتفع إذ يمثل37 % من مجموع العمال، وهذا راجع حسب الشرحات المقدمة لنا طرف مديرية الموارد البشرية إلى ارتفاع عدد العاملين المؤقتين خلال هذه السنة، في حين نلاحظ أن نسبة العاملين التي تساوي أو تفوق خبرتهم 25 سنة منخفضة جدا و تساوي 12 % فقط.

كما أن عدد العاملين بالمركب مقسمين حسب المستويات المهنية كما يلي:

جدول رقم (09)

توزيع العاملين حسب المستوى المهني لسنة 2006

العاملين / المستوى المهني	العدد	النسبة
الإطارات	174	% 11.58
أعوان التحكم	227	%15.11
أعوان التنفيذ	1102	%73.31

المصدر: مديرية الموارد البشرية

وما يلاحظ هنا أن نسبة الإطارات بالمركب ضعيفة، وكذا نسبة أعوان التحكم، إذ تبلغ نسبة الإطارات و أعوان التحكم من مجموع العاملين 26.69 % فقط، وهذا مؤشر خطير بالنسبة للإشراف و التسيير بالمركب.

كما يوزع عدد العاملين بالمركب حسب مستواهم الدراسي كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (10)

توزيع العاملين حسب المستوى الدراسي لسنة 2006

المستوى	العدد	النسبة
دون مستوى	51	3.5
ابتدائي	469	32
متوسط	590	40
ثانوي	203	14
مهندسين	7	0.5
جامعي	138	9
المجموع	**1458**	**100**

المصدر: مديرية الموارد البشرية

إن أهم ما يلفت النظر في هذا الجدول هو أن عدد العاملين ذوي مستوى تعليمي أقل من المتوسط يشكلون 35.5 % من مجموع العاملين (2006)، مما يشير إلى انخفاض المستوى التعليمي الذي يؤثر حتما على السير الحسن للمركب، في حين يشكل العاملون ذوي المستوى العالي 9.5 فقط، وهو ما يعود أساسا إلى التوظيف المؤقت للجامعيين الذي يتم على مرحلتين هما مرحلة ما قبل التشغيل، تمّ التوظيف التعاقدي إن أمكن.

وتدعيما لما سبق، يمكن تحديد حركة العاملين حسب قطاع النشاط و المستويات المهنية كما يلي:

جدول رقم (11)

حركة العاملين حسب قطاع النشاط و المستوى المهني

	الدخول				الخروج			
	إطار	**تحكم**	**تنفيذ**	**مجموع**	**إطار**	**تحكم**	**تنفيذ**	**مجموع**
قطاع الإنتاج	2		48	50	7	18	202	227
قطاع الصيانة	3	2	2	7	11	21	41	73
قطاع الإدارة	9	2	5	16	29	20	33	82
المجموع	14	4	55	73	47	59	276	382

المصدر: مديرية الموارد البشرية

نلاحظ من خلال الجدول أنه من بين 73 فرد الذين التحقوا بالمركب توجد نسبة 68 % في القطاع الإنتاجي، 10% في قطاع الصيانة و 22 % في القطاع الإداري، في حين خرج من المركب 382عامل موزعين كما يلي: 59.4 % في القطاع الإنتاجي،19.10 % في قطاع الصيانة و 21.5 % في القطاع الإداري.

4- مجالات و أدوات الدراسة

" يتميز منهج دراسة الحالة عن المناهج العلمية الأخرى بكونه يهدف إلى التعرف على وضعية وحدة معينة وبطريقة تفصيلية دقيقة[1]

فهذه الطريقة تمكننا من النفاذ إلى أعماق الظاهرة محل الدراسة، ويحاول الباحث من خلال الدراسة:

- تحيل أسس العملية التكوينية بالمركب
- دراسة وتقييم فعالية العملية التكوينية بالمركب

4-1- مجالات الدراسة

لقد حدد الباحث مجالات دراسته فيما يلي:

4-1-1 **المجال المكاني:** يمثل المجال المكاني الذي اختاره الباحث للقيام بالدراسة الميدانية هذه مركب المحركات والجرارات بقسنطينة (**CMT**) الذي يعتبر وحدة إنتاجية تقوم بصناعة الجرارات والمحركات و صناعة مختلف قطع الغيار، ويعتبر المركب بحق أحد المركبات الصناعية الأساسية في الجزائر، في الصناعات الثقيلة بصفة عامة و الميكانكية بصفة خاصة.

وترجع أسباب اختيارنا لهذه الوحدة مجالا لدراستنا إلى ما يلي:

1- يمثل المركب عينة للمؤسسات الصناعية المنتجة للسلع الميكانيكية.

2- ضخامة المركب، وما يتوفر عليه من تكنولوجيا عالية، تتطلب وجود نظام تكوين ملائم

3- انخفاض الإنتاج و الإنتاجية بالمؤسسة خلال السنوات الأخيرة.

4- عدد العاملين الكبير بالمؤسسة 1315 عامل سنة 2007 (1592 عامل في 2006).

5- توفر الوحدة على مصلحة خاصة بتسيير التكوين.

6- صناعة المحركات و الجرارات صناعة معقدة و مهمة بالنسبة للاقتصاد الوطني.

---

(1)عمر بوحوش، و محمد محمود الذنيبات، مناهج البحث العلمي،(الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية،1955) ص: 120.

4-1-2 **المجال الزمني:** ينحصر المجال الزمني للدراسة بين 2001 و 2006، و تجدر الإشارة إلى انه تمّ استعمال آخر الإحصائيات المتوفرة في المركب أثناء إجراء البحث والتي تخص البرنامج التكويني لسنة 2007.

كما استغرقت فترة إجرائنا للدراسة في المركب ثلاث أشهر.

4-1-3 **المجال البشري:** والإشارة هنا إلى العينات التي كانت محل هذه الدراسة والتي تتمثل فيما يلي:

ا- عينة من المتكونين التابعين لمركب **(CMT)**

ب-عينة من المكونين التابعين لمركب **(CMT)**

4-2-**أدوات الدراسة:**

انطلاقا من موضوع البحث المتعلق بدراسة أسس نظام التكوين و تقييم فعاليته قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي مدعما بالمنهج الإحصائي و هذا باستعمال أدوات الدراسة التالية:

4-2-1 **الإحصاء:** بهدف الوصول إلى جانب كبير من الدقة لموضوع الدراسة، ومن أجل استخلاص النتائج العامة وتفسيرها تفسيرا كميا صحيحا، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: الجداول البيانية، النسب المؤوية، معامل الارتباط.

كما اعتمد الباحث في دراسته على البيانات و السجلات الإحصائية و الوثائق و المطبوعات المتوفرة لدى مصلحة تسيير الموارد البشرية ،مصلحة متابعة التكوين ومصلحة الإنتاج و غيرها.

4-2-2 **العينة:** بما أنه من الصعب على الباحث أن يتصل بعدد كبير من المعنيين بدراسته سواء العاملين بالمركب أو المكونين و المتكونين فإنه لا مفر من الالتجاء إلى أسلوب أخذ العينات التي تمثل المجتمع الأصلي، وحتى يستطيع الباحث أخذ صورة مصغرة عن التفكير العام.

ا-**عينة المتكونين:** اختيار الباحث هنا مجموعة من المتكونين التابعين للمركب يقدر عددهم بـــ334 متكون، توزعت على الفئات العمالية كما يلي:

119 إطار (35.63%)، 110 عون تحكم (32.93%)، 105 عون تنفيذ (31.44%)، نقوم بسحب مفردات عينة الأفراد المتكونين بشكل عشوائي و هذا على مستوى كل فئة عمالية.

جدول رقم(12)

المستفيدين من أنشطة التكوين لسنة 2007 حسب الفئات العمالية

المتكونين / المستوى المهني	العدد	النسبة
الإطارات	119	%35.63
أعوان التحكم	110	%32.93
أعوان التنفيذ	105	%31.44
المجموع	334	% 100

المصدر: من إعداد الطالب

ب-**عينة المكونين:** اعتمد الباحث هنا على مجموعة من المكونين تمثل 15 مكونا كما أن نوع العينة هي عينة عشوائية.

4-2-3 **المقابلة الشخصية:** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات، وقد قام الباحث بإجراء سلسلة المقابلات مع المسئولين و المسيرين و القائمين على مصلحة التكوين ، وكذا مصلحة الإنتاج و مصلحة الصيانة التابعين لمركب **(CMT)**. وقد مكنت تلك المقابلات من أخذ صورة عامة عن واقع التكوين بالمركب و المشاكل والصعوبات التي تواجهه، كما مكنت من الحصول على انطباعات و آراء فيما يخص البرامج التكوينية وتقييمهم لمدى فعالية تلك البرامج، بالإضافة إلى أنها سمحت بالتعرف على واقع الإنتاج بالمركب و أسباب ضعف الإنتاج و الإنتاجية بها.

تم إجراء مقابلات مع الأطراف التالية:

- مسئولي مديرية الموارد البشرية.
- مسئولي المديرية التقنية للاستغلال.
- مسئولي مديرية النوعية.
- مسئولي مديرية الصيانة و الاستثمارات.
- مسئولي مديرية المبيعات و الخدمات.
- عينة من العمال المستفيدين من برامج التكوين.
- عنة من المكونين.
- طبيب العمل.

و تختلف هذه المقابلات من شخص لآخر، فهناك أطراف أجريت معها مقابلات بشكل منتظم وأخرى بشكل غير منتظم.

4-2-4 **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع البيانات التي يصعب الحصول عليها بوسائل أخرى، فقد قام الباحث بجولات منظمة إلى مختلف مراكز الإنتاج بغية الاقتراب من العملية الإنتاجية و التعرف على ظروف العمل، بالإضافة إلى الزيارات المتعددة التي قام بها الباحث إلى مختلف المديريات و مراكز التكوين داخل و خارج المركب و ملاحظاته لعملية التكوين و الظروف التي تتم فيها، وهذا كله من أجل الخروج باستنتاجات تساعد الباحث على تفسير البيانات المتاحة.

كما تجدر الإشارة في الأخير أن الباحث اعتمد على الملاحظة البسيطة المباشرة غير المشاركة وهذا راجع لطبيعة الموضوع.

5-2-4 **الاستبيان**

إن نوعية الاستبيان الذي وضعناه ، يسمى عادة بالاستبيان أو الاستمارة المرمــزة مسبــقا (questionnaire pré-codifié)، كما يسمى أيضا الاستبيان المغلق، حيث طلبنا من المستجوبين الرد على الأسئلة إما بوضع إشارة داخل المربعات المخصصة للإجابة أو الرد بنعم أو لا، كما تركنا للمستجوبين الحرية في تقديم اقتراحات و أراء أخرى لم يتضمنها الاستبيان،و تضمن الاستبيان المستخدم في قياس فعالية العملية التكوينية بالمركب

قسما خاصا بالبيانات الشخصية إلى جانب أربع محاور يشكل كل واحد منها مقياسا جزئيا للتقييم، حيت أن المحور الأول يتضمن 19 عبارة حول تقييم تخطيط برامج التكوين بالمركب، و الثاني 18 عبارة حول تقييم تصميم و تنفيذ برامج التكوين بالمركب، أما المحور الثالث يتضمن 10 عبارات حول تقييم إجراءات المتابعة و التقييم بالمركب، و أخيرا المحور الرابع و الذي يتضمن 11 عبارة حول تقييم نتائج برامج التكوين بالمركب.

المبحث الثاني
أسس سياسة التكوين بمركب المحركات و الجرارات

تتضمن العملية التكوينية ثلاث مراحل أساسية هي: التحضير- التنفيذ-المتابعة و التقييم ويقوم (**CMT**) بتسيير العملية التكوينية بإتباع الخطوات التالية[1]:

1-**إعداد خطة التكوين**

تقوم مديرية الموارد البشرية التابعة لمركب (**CMT**) بوضع خطة التكوين للسنة المقبلة في شهر أكتوبر وهذا انطلاقا من:

- إستراتجية الإدارة العامة لمركب (**CMT**) و أهدافها و خططها متوسطة المدى الخاصة بتنمية و تطوير الموارد البشرية.
- دراسة و تقارير تحديد الاحتياجات التكوينية المعدة من طرف مديرية الموارد البشرية بمساهمة المديريات و المصالح الأخرى.
- تقدير الإمكانيات و الوسائل اللازمة لتنفيذ الخطة (الميزانية المخصصة للتكوين)
- تقييم المخططات السابقة للاستفادة من ايجابياتها وتجنب نقائصها.

وانطلاقا من هذا يتم وضع البرامج التكوينية وهذا من خلال:

- تحديد بدقة ووضوح الأهداف الخاصة بعملية التكوين.
- وضع شروط و معايير الالتحاق و المشاركة في الدورات التكوينية.
- إجراء انتقاء و اختيار للأفراد و المرشحين للتكوين.
- تحديد عدد المشاركين(المتكونين)

---

(1) وثائق داخلية للمركب

- تحديد مكان التكوين.
- تحديد مدة التكوين و كذا تاريخ انطلاق و اختتام الدورة التكوينية.
- تحديد طبيعة و محتوى المادة التكوينية فيما يخص البرامج التكوينية.

تحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ البرامج التكوينية.

وتجدر الإشارة هنا أن قرار اختيار البرنامج التكويني يتم بعد دراسة شاملة تضم كل العناصر السابقة.

وبعد اتخاذ البرنامج التكويني يتم إبلاغ المديريات المعنية بالمعلومات الضرورية من أجل استدعاء الأفراد المشاركين في البرنامج التكويني ، كما يتم الاتفاق مع الهيئة المكلفة بعملية التكوين (المستقبلة للمتكونين) بكل ما يتعلق بالعملية التكوينية (المبالغ المالية،مدة التكوين ،عدد المتكونين ، محتوى البرنامج، أساليب التكوين ، كيفية المتابعة و التقييم ظروف التكوين كالإقامة و المطعم....)

وبعد القيام بالإجراءات السابقة يبقى على مديرية الموارد البشرية وضع اللمسات الأخيرة و هذا قبل تنفيذ البرنامج كإعداد قوائم المتكونين ، وملف الاستقبال (بطاقات الدخول) التأكد من الشروط الإدارية و المالية للمشاركين (النقل، الإقامة، المطعم، مكافأة التكوين التأمين).

ويعتبر الغلاف المالي ضروريا لتحقيق مخطط التكوين الملائم لذا فإنه يتعين على القائمين عليه ضمان الاستخدام الأمثل للميزانية المخصصة، من خلال تنظيم و متابعة ملائمين. وفيما يلي عناصر التكلفة التي تتضمنها الميزانية بنوعيها البيداغوجية و الإدارية:

* **التكلفة البيداغوجية** وتضم المصاريف التالية:

- مصاريف العاملين المنقطعين عن أماكن عملهم للاشتراك في دورة تكوين، وتتمثل في مصاريف الإيواء، النقل والأجور.
- أجور المكونين الدائمين و المؤقتين.
- تكاليف إحضار الأساتذة المشرفين.
- مصاريف التكوين الناتجة عن تطبيق الاتفاقيات

- مصاريف أدوات البحث

***التكلفة الإدارية** وتشمل أوجه الإنفاق التالية:

- مصاريف أماكن التكوين المباشرة (من إيجار القاعات اللازمة للتكوين إلى غاية تجهيزها بمختلف وسائل التكوين اللازمة) وغير المباشرة (كهرباء،تدفئة أو تهوية).
- مصاريف الوثائق الإدارية اللازمة (عقود التكوين مع المتربصين و المنشطين أو مع تنظيمات التكوين الخارجية).

  - ضمان تنفيذ مخطط التكوين المتفق عليه.
  - إعداد وثيقة دورية تضم جميع المعلومات المتعلقة بتنفيذ أنشطة التكوين.
  - ضمان تعيين العاملين المكونين في مناصبهم الأصلية أو إدماجهم في مناصب عملهم الجديدة.

كما تقوم مصلحة تسيير الموارد البشرية بالتعاون مع مركز التكوين بتحديد الأهداف فيما يخص التكوين.

لتنفيذ العمليات السابقة، يقوم تسيير التكوين بالمركب على ثلاث (03) مراحل أساسية هي:

- التحضير الإداري و البيداغوجي.
- التنفيذ.
- المتابعة و التقييم.

2- **<u>التحضير الإداري و البيداغوجي</u>**

ا- **التحضير الإداري**

تكلف مصلحة تسيير الموارد البشرية بإعداد مخطط التكوين- تحت إشراف مدير مركز التكوين- الذي يترجم الاختيارات التي تتم صياغتها، طبقا لسياسة التكوين التي ينتهجها المركب و في شكل أنشطة تكوين لفترة تتراوح بين ثلاث(03) و خمس (05) سنوات.

يضم مخطط التكوين العناصر التالية:

- الأهداف المسطرة والتي تحدد انطلاقا من الاحتياجات المتناسبة مع إستراتجية المركب.
- الأولويات.
- المضمون.
- الوسائل البيداغوجية
- المدة والتوقيت.
- الميزانية.
- فئات المستفيدين و عددهم.
- منهج التقييم.
- طبيعة الأنشطة المسطرة.

تقوم مصلحة تسيير الموارد البشرية، إضافة إلى إعداد مخطط التكوين، باختيار المرشحين أخذا في الاعتبار معالم تطور الأنشطة، السياسات وتسيير المستقبل المهني، استقبالهم و انتقاءهم مع احترام المعايير و الشروط المطلوبة. كما يخضع مخطط التكوين لمجلس الإدارة للموافقة عليه، ليتم توزيعه بعد ذلك على جميع الوحدات(أو الهياكل) المستعملة لها، وتتم مراقبة تنفيذه وفقا للنصوص التشريعية و التنظيمية المعمول بها.

بعد موافقة مديرية الموارد البشرية ومدير مركز التكوين، تقوم مصلحة تسيير الموارد البشرية بـــ:

- صياغة عقود التكوين.
- تحويل قوائم المسجلين في مختلف أنشطة التكوين، إلى الهياكل المعنية وهي:
  - مركز التكوين من أجل تحضير الاستقبال
  - المسئول السلمي.
  - مصلحة التسيير الإداري للأفراد

ب- **<u>التحضير البيداغوجي</u>**

يقوم مركز التكوين بوضع مخطط الأعباء قبل البدء في التحضير البيداغوجي الذي يقوم على:

تحليل الاحتياجات المعبر عنها من المفترض أن يعتمد في تحديد الأفراد المرشحين للتكوين على دراسة معمقة للمناصب و الأفراد. تسمح دراسة المناصب بالإحصاء الدقيق لمجموع المعارف النظرية و العملية اللازمة لاستلام هذه المناصب. في حين، تسمح دراسة الأفراد بتعريف المستوى الحقيقي للمتربصين المحتملين قبل التكوين وذلك فيما يتعلق بمعارفهم، استعدادهم و محفزاتهم. ويصبح من الممكن إجراء مقارنة بسيطة تسمح باستخلاص برنامج تكوين مفيد ضروري و كاف.

<u>الموافقة التقنية</u>

- إعداد المكونين حيث تظهر الحاجة إلى المكونين استنادا على عدد المتربصين، على أن لا يتجاوز عدد المتربصين في الفوج الواحد (13) متربصا.

يدخل إعداد المكونين ضمن عمليات التحضير لبرامج التكوين، ويتم وضعه حيز التطبيق وفقا لإمكانيات التوظيف بهدف المساهمة القصوى في الدراســـات و انجازات التحضير من جهـــة و لاستعمال المعدات المحضرة بطريقة فعالة من جهة أخرى. كما تتم الاستعانة بالمشرفين يشترط تنظيم دورة تكوين خاصة بهم يدور موضوعها حول علم النفس التربوي تقدر مدتها بثلاثة أشهر، أو إرسال عمال متخصصين في تربص تكويني إلى مختلف المؤسسات المعنية، ليتحصل هؤلاء بعد ذلك على تكوين نفسي- تربوي لمدة ثلاثة أشهر.

- تحضيرا لوسائل البيداغوجية (مخططات ، مجسمات ، حالات للدراسة ...)

ومن أجل تحقيق أنشطة التكوين المبرمجة، يتم الاستخدام الكامل للإمكانيات الماليـــة البشريـــة و المادية التي يتوفر عليها المركب و التي يمكن أن تكون داخلية أو خارجية.

تتمثل الوسائل الداخلية في التحضير المادي الذي يشمل البنية التحتية و معدات التدريس لمركز التكوين.

كما يمكن اللجوء إلى الوسائل الخارجية وهي تلك التي تمتلكها مراكز تابعة لتنظيمات خارجية.

3- **<u>التنفيذ</u>**

تظهر عملية التنفيذ التي يشرف عليها مركز التكوين، من خلال العمليات التالية:

- استقبال المتربصين المسجلين في مختلف أنشطة التكوين.
- ضمان تدريس المقاييس المحددة لجميع أنشطة التكوين.
- تنظيــم أنشطة التكوين كما تمّ التخطيط و التحضير لها، وحسب الإمكانيــات الماديــة و البشرية المطلوبة.

4- **<u>المتابعة و التقييم</u>:**

تعتبر عملية المتابعة و التقييم أساسية لنجاح البرنامج التكويني و العمل على تطويره و تحسينه ومن أجل هذا فقد أولت إدارة مركب **(CMT)** اهتماما بهذه العملية، حيث تعمل على:

ا- **<u>المتابعة</u>:**

تعتبر متابعة التكوين على المخطط التقني بمثابة القيادة، حيث تسمح بتوفير المعلومات اللازمة على مرحلة التنفيذ، والتي تتمثل في:

- تاريخ الانطلاق في التربص.
- أنواع التكوين المسطرة حسب كل هيكل.
- عدد الدفعات.
- فترات التقييم.

وعلى المستوى الإداري، تدور المتابعة حول جوانب القصور و مكافآت أعوان التكوين. أما على المستوى المالي فتشمل إعداد ميزانية مالية.

ب- **<u>التقييم</u> :**

ترتكز عملية التقييم على:

- التحقق من أن الأهداف المقررة في خطة التكوين تتلاءم و الاحتياجات التكوينية للمركب.
- التحقق من سلامة التحديد للمواصفات الخاصة بالمتكونين، والهدف التكويني من ناحية نوع الوظيفة و التأهيل و الخبرة.
- قياس الارتفاع في مستويات الأداء المتأثر بتطبيق المتكونين للمعلومات و المهارات المكتسبة من التدريب في ميدان العمل.
- كفاءة المكونين وتخصصهم وخبرتهم وقدراتهم التكوينية
- مدى وفاء البرنامج لأهدافه التكوينية.
- مقارنة الفوائد المترتبة على التكوين بمدى الاستثمارات المادية في مجال العمل التكويني.
- صلاحية أسباب التكوين وطرقه في ميدان العمل.

5- **شروط الدخول إلى دورات التكوين و العوائد و الالتزامات المترتبة عنها**[1]

5-1 **شروط الدخول إلى دورات التكوين:**

يعتبر التكوين حق معترف به لكل عامل مر على وجوده في المركب(06) أشهر وتضاف ثلاثة (03) أشهر أخرى كشرط بالنسبة للذين شغلوا مناصب المسؤولية.
ولا يحق لأي عامل استفاد من تكون نظمه المركب المطالبة بتكوين آخر تزيد مدته عن ثلاثة أشهر، إلا إذا عمل سنتين على الأقل بعد الانتهاء من التكوين الأول، كما توجد شروط أخرى كتوفر السن والمستوى المطلوب للتكوين، التمتع بصحة جيدة، وعدم الارتباط بتنظيمات أخرى.

---

(1) وثائق داخلية للمركب

5-2 **العوائد و الالتزامات المترتبة عن الاشتراك في دورات التكوين:**

5-2-1 **العوائد** :

يحتفظ ويستفيد العمال الذين تمّ قبولهم في دورة التكوين بالمزايا التالية:

- التكفـل التام بجميع المصاريف المترتبة عن التكويـن (مصاريف السفـر ،المطعـم و الإيواء).
- احتساب فترة التكوين بمثابة حضور في مكان العمل من أجل الحقوق في الأقدمية.
- الأجر القاعدي لآخر منصب شغله العامل.
- التعويض عن الخبرة.
- التعويض عن التكوين.
- الخضوع للنظام الضريبي و الاجتماعي المعمول به.
- شهادة المؤهلات المهنية أو شهادة تربص أو شهادة تكوين (في حالة تكوين خارجي).

5-2-2 **الالتزامات** :

يتعين على كل عامل مسجل في نشاط تكوين ما يلي:

- إمضاء عقد التكوين.
- عدم ممارسة أي نشاط مربح خلال فترة التكوين.
- الالتزام بقوانين النظام الداخلي للتنظيم الذي تعقد فيه أنشطة التكوين.
- يترتب عن الغياب غير المبرر قيام المعني بتسديد مجموع الأجور التي تحصل عليها، و المصارف التي خصصت لتكوينه.

الوفاء بفترة الالتزام التعاقدي.

6- **ملخص عن أنشطة التكوين لسنة 2007**

تمّ تصميم برامج التكوين لسنة 2007 بنوعيها الداخلي و الخارجي أخذا في الاعتبار إضافة إلى الاحتياجات المعبر عنها، النقاط التالية:

- معالجة النقائص التي أدت إلى انخفاض مستوى العاملين، من خلال التكوين على رأس العمل الذي أصبح الأداة الأكثر ملائمة لإعادة المستوى للعاملين، وجعل الموارد البشرية أكثر مردودية.
- إبقاء العاملين الأكفاء في مناصب عملهم، بالنظر إلى القيود المفروضة من أجل تحقيق برامج الإنتاج المسطرة، إذ تمثل المشاكل المرتبطة بكفاءات الأفراد، من الأسباب الرئيسية في العجز المحقق في الإنتاج.
- اعتبار التكوين أداة فعالة لتسيير الموارد البشرية ووسيلة رئيسية لمواكبة التغيرات التي تحدث في محيط المركب و تقليص المسافة بين الفرد و العمل.لذا تمّ العمل على إدماجه ضمن ديناميكية حقيقية لتسيير الموارد البشرية و ترجمته في شكل مخططات، طبقا لاحتياجات المركب و الاحتياجات الفردية، مع التحديد الدقيق للمعارف و المعارف اللازم اكتسابها.

و تأكيدا لما سبق، تمّ وضع مخطط تكوين يتضمن الجوانب التالية[1]:

6-1 **التكوين الداخلي:**

تضمن مخطط التكوين لسنة 2007 فيما يتعلق بالتكوين الداخلي أنشطة إتقان لمدة (03) أشهر.

يشرع في تنفيذها ابتداء من شهر سبتمبر في التخصصات التالية:

(05) أفراد مسجلين في تخصص تصميم القوالب.

(10) أفراد من مركز المسبك.

(10) أفراد من مركز التلحيم.

---

(1) مديرية الموارد البشرية

(20) فردا من مركز التصنيع.

(10) أفراد من مركز التركيب.

(10) أفراد من مركز تحقيق وسائل الإنتاج.

(05) أفراد متخصصين في الصيانة الصناعية.

(21) فردا في النظام الرقمي (CNC).

(89) فردا في تسيير الجودة (Management Qualité).

(16) فردا في الآليات (Automatisme).

(19) فردا في التلحيم.

6-2 **<u>التكوين الخارجي:</u>**

شملت أنشطة التكوين في هذا الإطار التخصصات التالية:

- منهجية إعداد العمل (REFA)
- قوة البيع : (فرد واحد) في معهد (DMC).
- تسيير الإنتاج باستعمال الحاسوب (GPAO) " 98 فردا ".
- تسير الإنتاج (GPEC) " 19 فردا ".

- الإعلام الآلي: بالنسبة لجميع الفئات، على أن يتم تحديد المدة و التوقيت الزمني مع التنظيمات المعنية

بالإضافة إلى ذلك، تضمن مخطط التكوين مواضيع هامة تلقى في إطار الملتقيات تتمثل في:

- المحاسبة التحليلية.
- الخوصصة و آثارها على الموارد البشرية.
- الموارد البشرية في الجزائر في إطار الشراكة الأورو-متوسطية.
- بسيكولوجيا العمل و ديناميكية المجموعة.
- الصحة في العمل.

- تسيير الأخطار الصناعية.

الصادرات الجزائرية نحو الإتحاد الأوروبي.

- أخطار ودور التسيير الصناعي.
- إشكاليات نقل البضائع.
- ديناميكية ووسائل التسيير الصناعي.
- إشكاليات نقل البضائع.
- ديناميكيات ووسائل تسيير التغير.
- التسريح ذات الطابع العقابي.
- الملتقى الجزائري الإيطالي.

تجب الإشارة إلى أنه تمّ تنظيم هذه الملتقيات لفئة الإطارات و الإطارات السامية و أعوان التحكم.

6-3 **<u>التربصات التطبيقية</u>**

تمت برمجة تربصات تطبيقية داخل المركب في إطار العلاقة التي تربط المركب بالمؤسسات التعليمية نذكر على الخصوص، جامعة منتوري بقسنطينة، معهدي التكوين المهني المتخصص بالخروب و عنابة، في مختلف المجالات (المحاسبة التحليلية، الموارد البشرية،تسيير المخزون المالية ، المحاسبة التحليلية، مناهج التصنيع، الصيانة الصناعية والمسبك).

تتمثل هذه التربصات في دراسة حالات معينة على مستوى بعض الهياكل، بالتعاون مع مختلف المسئولين ليتم في نهاية كل دورة تكوين تسليم نسخة من طرف الطلاب.

6-4 **<u>التمهين</u>**

قام مركز التكوين بإدماج الممتهنين، بالتعاون مع المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بالخروب و الذين ارتفع عددهم إلى 144 أي ما يقارب 9.04% من إجمالي العاملين(وتجدر الإشارة أن النسبة الأدنى التي حددها القانون و المتعلقة بالتمهين هي 3% من المجموع).

تمّ توزيع الممتهنين حسب احتياجات هياكل الإنتاج وحسب العجز المسجل في عدد الأفراد حيث تعتبر هذه الفئة مكسبا مفيدا للمركب في شكل يد عاملة مباشرة، بالنظر إلى كونها شابة و لديها مستوى تعليمي يسمح لها بالاستيعاب السريع و التكيف. كما يرتبط نجاح إدماج هذه الفئة بالأهمية التي يوليها له مسئولو الهياكل المعنية، بالتعاون مع مركز التكوين.

المبحث الثالث

تقييم فعالية العملية التكوينية بمركب المحركات و الجرارات

1 – تقييم تخطيط برامج التكوين بالمركب

لقد سبق أن أشرنا إلى التخطيط العلمي السليم للنشاط التكويني و أهميته و مدى الآثار و النتائج السيئة التي تترتب على عدم كفاءة و فعالية هذا التخطيط ، و من هنا كانت أهمية الوقوف على تقييم جوانب النشاط التكويني الخاص بمركب المحركات و الجرارات **(CMT)** وخاصة تقييمه من النواحي التالية:

1 – 1 – مفهوم التكوين و أهدافه

إن الفهم الصحيح لمفهوم التكوين و رسالته يساهم في استجابة المتكونين للعملية التكوينية و تجاوبهم ، كما أنه يساعد على التقييم الموضوعي لبرامج التكوين ، حيث يقوم المتكون بتقييم العملية التكوينية و الحكم عليها في ضوء فهمه لها و للهدف منها ، و رغم اعتقاد معظم المتكونين الذين خضعوا للاستقصاء (81 ٪منهم) أن لديهم فكرة واضحة عن ماهية التكوين و الهدف منه ، فلقد اتضح بعد ذلك وجود قصور في فهمهم للتكوين و الهدف منه و عدم وجود مفهوم واحد لديهم ، بل إن لكل مجموعة منهم فهم مختلف عن الآخرين ، و إن كان فهمهم لأهداف التكوين أوضح نسبيا من مفهومهم للتكوين، حيث تبين أن 49 ٪ منهم يرون أن الهدف من التكوين هو رفع مستوى المهارة و تحسين الأداء و أن 29 ٪ منهم يرون أن الهدف من التكوين هو زيادة الإنتاج و تحسين الإنتاجية، في حين يرى 22 ٪ منهم أن الهدف هو تحسين الجودة.

و لقد وجد الباحث أن هذه الظاهرة لا تقتصر على المتكونين و العاملين فقط بل تشمل حتى مسئولي التكوين، و هذا ما تبين للباحث من خلال المقابلات التي أجراها مع مسئولي و مسيري مديرية الموارد البشرية بمركب **(CMT)**.

و لعله يتضح من ذلك مدى أهمية و ضرورة التوعية بالمفاهيم الصحيحة للتكوين و أهدافه من خلال البرامج التكوينية و من خلال المطبوعات و النشرات التكوينية ، كما يتضح أيضا مدى أهمية وجود اتفاق و مفهوم موحد لدى كافة أطراف العملية التكوينية (من مكونين و

متكونين و مسئولي التكوين و رجال الإدارة العليا...)، فهذا الفهم و وضوحه بمثابة الضوء الكاشف الذي يحدد مسار العملية التكوينية أمام الجميع و يساهم في كفاءة و فعالية النشاط التكويني، كما يساهم أيضا في التقييم الموضوعي للبرامج و الأنشطة التكوينية بمركب **(CMT)**.

1 – 2 – الإيمان بأهمية التكوين

لا شك أن شعور المتكونين بأهمية التكوين و إيمانهم برسالته ينعكس على إقبالهم على المشاركة في البرامج التكوينية بإيجابية و الحرص على الاستفادة من التكوين.

و قد تبين من استقصاء آراء المتكونين أن 91 ٪ منهم يؤمنون بأهمية و ضرورة التكوين باعتباره وسيلة لتحسين كفاءة الأفراد و زيادة الإنتاجية، كما أن 63 ٪ منهم يرون أن رؤساءهم المباشرين مهتمون بالتكوين و حريصون على اشتراك مرؤوسيهم في البرامج التكوينية.

أما عن آراء العاملين بمركب **(CMT)** فإن اتجاهاتهم و آرائهم لا تختلف عن ذلك كثيرا حيث تبين أن 98 ٪ من أفراد عينة العاملين يرون أن التكوين ضروري ، و أن 61 ٪ منهم يرون أن رؤساءهم المباشرين مهتمون بالتكوين و حريصون على تكوين مرؤوسيهم.

ويتضح مما سبق مدى تقارب آراء و نظرة كل من المتكونين والعاملين حول أهمية التكوين وضرورته ولاشك أن ذلك يساعد كثيرا على تجاوبهم و إقبالهم على التكوين، وجدية و إيجابية مناقشاتهم خلال البرنامج.

1 – 3 – تحديد أهداف البرامج التكوينية

لا شك أن تحديد أهداف البرامج التكوينية بدقة وأن كان مهما فإن وضوح هذه الأهداف و الاتفاق عليها لدى كافة أطراف العملية التكوينية لا يقل عن ذلك أهمية ، و باستقصاء المتكونين حول مدى معرفتهم لأهداف البرامج التكوينية التي اشتركوا فيها ، تبين أن 40 ٪ منهم فقط قد وقفوا على هدف البرامج التي اشتركوا فيها ، في حين أن نسبة 60 ٪ منهم لم يتعرفوا على الهدف ، و هذا ما يستوجب الاهتمام بتعريف جميع المتكونين بأهداف البرامج التكوينية و الغاية المستهدفة من اشتراكهم في التكوين ، فلا شك أن غياب ذلك يشكل إخلالا كبيرا بفاعلية العملية التكوينية ، و يثير التساؤل حول مدى فاعلية و تجاوب المتكونين (الذين

لا يعرفون لماذا يتكونون) خلال البرنامج و بعده ، و لا شك أنه من الأفضل أن يتم ذلك قبل بدء البرنامج أو في بدايته عن طريق مطبوعات أو نشرات خاصة أو عن طريق المشرف على هذه البرامج أو المحاضرين و المكونين ، و قد تبين أن 36 ٪ من المتكونين عرفوا الهدف من البرنامج عن طريق المشرف ، بينما 29 ٪ منهم عرفوا ذلك عن طريق المحاضرين و المكونين ، و 22 ٪ منهم معرفتهم للأهداف كانت من مصادر أخرى (كرؤسائهم المباشرين و زملائهم في العمل...) بينما نجد 13 ٪ من المتدربين قد عرفوا الهدف من البرنامج من زملائهم في البرنامج التكويني.

أما عن مدى مناسبة الأهداف المحددة للبرامج التكوينية لطبيعة عمل المتكونين ، فيرى 66 ٪ منهم أن أهداف هذه البرامج كانت مناسبة لطبيعة عملهم ، بينما يرى 21 ٪ منهم أنها مناسبة إلى حد ما فقط ، في حين أن 13 ٪ منهم فقط يرون أنها غبر مناسبة ، و لا شك أن ذلك يوضح أن الأهداف المحددة للبرامج التكوينية كانت مناسبة و متفقة مع طبيعة عمل المتكونين بدرجة كبيرة.

1– 4 – الترشيح للبرامج التكوينية

إن محور النشاط التكويني هو إحداث تغيير بسلوك الفرد في مجال العمل ، كما أن مدى نجاح التكوين في تحقيق هذا التغير يتوقف على مدى الرغبة في التغيير و الاستفادة من التكوين ، و انطلاقا من هذا يجب الاهتمام باختيار الأفراد المرشحين للاشتراك في البرامج التكوينية (من حيث إقبالهم على التكوين عن اقتناع و رغبة و إحساس بأن البرنامج يلبي احتياجاتهم التكوينية)، كما يجب الاهتمام بضرورة مراعاة توافر أكبر قدر من التجانس بين الأفراد المرشحين للبرنامج الواحد.

و قد تبين من استقصاء آراء المتكونين حول موضوع اشتراكهم في البرامج التكوينية ما يلي:

*ا – بالنسبة لجهة الترشيح: فقد ذكر 86 ٪ منهم أن الذي رشحهم لهذه البرامج هو الرئيس المباشر، بينما ذكر 14 ٪ أن حضورهم هذه البرامج تم بناءا على طلبهم.

*ب – بالنسبة لكيفية الترشيح: فقد ذكر 44 ٪ منهم أن ترشحهم كان بعد إجراء امتحان كتابي و إجراء مقابلة مع الرئيس المباشر، في حين ذكر35 ٪ منهم أن ترشحهم تم بعد إجراء امتحان كتابي فقط ، بينما كانت نسبة الذين ترشحوا عن طريق المقابلة ب 21 ٪.

*ج – بالنسبة للرغبة في حضور البرنامج: فقد تبين أن 75 ٪ منهم كانوا يرغبون في حضور هذه البرامج، في حين أن نسبة 25٪ فقد كانوا لا يرغبون في حضورها.

*د – أما بالنسبة لمدى تجانس المجموعات التكوينية: فقد ذكر المكونون الذين اشتركوا في عملية الاستقصاء أن درجة الانسجام و التجانس هي متوسطة بنسبة 79 ٪ ، بينما 21 ٪ منهم يرون أن درجة الانسجام و التجانس منخفضة ، كما ذكر هؤلاء المكونون أن المرشحين مناسبون معظمهم لحضور هذه البرامج بنسبة 22 ٪ ، في حين ذكر 55٪ منهم أن نصف عدد المرشحين مناسب فقط بينما ذكر 23٪ أن المرشحين بعضهم فقط مناسب.

1 – 5 – مشاركة المرشحين في تخطيط البرامج

بالنسبة لهذا الموضوع فقد ذكر 80 ٪ من المكونين أن إدارة التكوين لم تأخذ رأيهم في البرنامج قبل تنفيذه، هذا على الرغم من أن الأغلبية العظمى من المتكونين (80٪) يرون أنه من الأفضل أن يشارك الأفراد المرشحين للاشتراك في البرامج التكوينية بآرائهم

و اقتراحاتهم عند القيام بتخطيط و تصميم هذه البرامج و قبل تنفيذها.

و لا شك أن مساهمة العاملين المرشحين للاشتراك في برنامج تكويني في التخطيط لهذا البرنامج من عوامل نجاح البرنامج و استجابته لرغبات و احتياجات المتكونين بفاعلية، كما يساهم في خلق الدافع لدى هؤلاء المتكونين على المشاركة في البرنامج مشاركة إيجابية

و الحرص على نجاحه.

و على ضوء ذلك، فإننا نرى بوجوب الاهتمام بمشاركة المتكونين في عملية التخطيط البرامج التكوينية خاصة إذا علمنا أن محور العملية التكوينية هو المتكون.

1 – 6 – المحتوى التكويني

إن المحتوى التكويني لأي برنامج يتحدد على ضوء الهدف من التكوين و الاحتياجات التكوينية التي يسعى هذا البرنامج لتلبيتها و الاستجابة لها، و من ثم فإن المحتوى التكويني يختلف و يتباين من برنامج لآخر طبقا لذلك.

و عن المحتوى التكويني كانت لنا من خلال الاستقصاء الخاص بالمكونين و المتكونين مجموعة تساؤلات تبين منها ما يلي:

ا – تباين الآراء حول مدى مناسبة موضوعات البرامج التكوينية لطبيعة العمل و احتياجات الدارسين، إذ يرى 33 ٪ من المكونين أن محتوى البرنامج جيد، بينما 54 ٪ منهم يرون أن المحتوى متوسط، في حين يعتقد 13 ٪ منهم أن محتوى البرنامج ضعيف.

ب – يرى معظم المتكونين (71 ٪) أن البرامج التكوينية قد اهتمت بالجوانب النظرية و يعتقد 62 ٪ منهم أن مدة الدراسة العملية كانت قصيرة.

و من هذا يتضح مدى الحاجة للاهتمام باختيار موضوعات البرنامج بحيث تستجيب لطبيعة و ظروف عمل الدارسين و احتياجاتهم التكوينية، هذا بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالتطبيقات و النواحي العملية و التركيز عليها بدرجة أكبر.

<u>1 – 7 – مدى حاجة البرنامج للتطوير و إعادة التخطيط</u>

لقد أجمعت الغالبية العظمى من المتكونين(93.4 ٪ منهم)عن رغبتها في الاشتراك في برامج تكوينية أخري ، و لا شك أن ذلك يعكس مدى اهتمامهم وحرصهم وإيمانهم بالتكوين ولكنهم يرغبون في الاشتراك فيها بعد تطويرها و إعادة تخطيطها ، حيث إن 77,8 ٪ من الأغلبية التي أعلنت عن رغبتها في الاشتراك فيها و هذا بعد إجراء تعديلات و تحسينات عليها .

ولا شك أنه – و إن كان التطوير مطلوبا في جميع الحالات ، فإن التطوير في مجال التكوين من الأمور الحيوية و الهامة – ذلك المجال الذي يسعى لتطوير المجالات و تنمية و رفع كفاءة و فعالية العاملين في تلك المجالات ، و تتزايد الحاجة إلى التطوير في مجال التكوين بمركب **(CMT)** الذي يعمل في قطاع صناعة المحركات و الجرارات ، تلك الصناعة المتطورة و المعقدة.

<u>2 – تقييم تنفيذ برامج التكوين بالمركب</u>

بالرغم من أهمية تخطيط النشاط التكويني لنجاح العملية التكوينية و تحقيقها لأهدافها ، فإن كفاءة تنفيذ التخطيط لا تقل عنه أهمية ، فالعملية التكوينية باعتبارها نظام متكامل تتميز بوجود تكامل بين عناصرها و أجزائها ، و أن الفشل في أحد عناصرها أو أجزائها لا يغني عنه النجاح في عناصرها أو أجزائها ا|الأخرى.

ومن هنا كان حرصنا على تقييم إجراءات التنفيذ و الوقوف على آراء المتكونين – بدرجة كبيرة – ثم آراء المكونين – بدرجة أقل – في هذا الجانب من جوانب العملية التكوينية و خاصة فيما يتعلق بالنواحي التالية:

2 – 1 – طرق التكوين

إن اختيار طريقة أو أسلوب التكوين يتوقف على طبيعة البرنامج و الهدف منه و المحتوى التكويني و خبرات و مستوى و ظروف الدارسين و المكون و غير ذلك.

و قد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن أكثر طرق التكوين استخداما في تكوين عاملي مركب **(CMT)** هي الطرق التالية بالترتيب:

ا- المحاضرات: 33 ٪

ب- أيام دراسية: 30 ٪

ج- التكوين العملي (إتقان) : 25٪

د- الندوات: 12 ٪

و لعل أكثر طرق التكوين استخداما المحاضرات و الأيام الدراسية (63 ٪) تعكس مدى سيطرة الجوانب النظرية (بنسبة 75 ٪) على الجوانب العملية(بنسبة 25 ٪) في تلك البرامج.

كما أننا نود أن نذكر أن أسلوب المحاضرة ليس هو الأسلوب الأفضل دائما لتقديم الجوانب النظرية، و مما يستلفت النظر هو إهمال استخدام أساليب أخرى كتمثيل الأدوار، الزيارات الميدانية و غيرها.

2 – 2 – وسائل الإيضاح

لقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن أكثر وسائل الإيضاح استخداما في برامج التكوين داخل المركب هي السبورات ب 46 ٪ ، بينما التطبيقات العملية 20 ٪ ، يليها الرسومات و الخرائط 12 ٪ ، يليها النماذج و العينات 16 ٪ ، يليها الأفلام 6٪ ، ولا شك أن التركيز على استخدام السبورة كوسيلة إيضاح يتفق مع سيطرة الجانب النظري على الجوانب العملية و التطبيقية في برامج التكوين.

و مما لا شك فيه أن تنوع وسائل الإيضاح يزيد من فعالية البرنامج التكويني و هذا ما يؤكد الحاجة إلى ضرورة الاهتمام باستخدام وسائل الإيضاح المناسبة في تقديم الموضوعات التكوينية في البرامج التكوينية، إذ يرى 26٪ من المتكونين الذين شملهم الاستقصاء أن وسائل الإيضاح المستخدمة كانت مناسبة إلى حد ما ، بينما يرى 68 ٪ منهم أن هذه الوسائل غير كافية ، في حين أن 6 ٪ منهم يرون أنها غير موجودة تقريبا.

كما تبين من نتائج استقصاء المكونين أن 55 ٪ منهم يرون أن وسائل الإيضاح بالمركز غير كافية، بينما 45 ٪ الأخرى ترى أن وسائل الإيضاح تعتبر منعدمة.

و نسجل هنا معاناة المكون في إيصال الرسالة التكوينية مع انعدام و قلة وسائل الإيضاح و هذا ما يقلل من فعالية العملية التكوينية.

2 – 3 – توفير وسائل الراحة بالبرنامج

لقد أظهرت الدراسة الميدانية أن مستوى الخدمة بالبرنامج كان مقبولا على العموم ، بحيث ذكر 65 ٪ من المتكونين أن وسائل الراحة (التهوية صيفا و التدفئة شتاء، النظافة، المطعم ...) كانت متوفرة بنسبة كبيرة.

2 – 4 – مكان تنفيذ البرنامج

لاشك أن تجهيز و إعداد أماكن التكوين التجهيز و الإعداد الملائم يساهم في نجاح التكوين و تحقيقه لأهدافه.

و قد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن معظم المتكونين المستجوبين (52٪ منهم) يرون أن مكان التكوين ملائم، في حين أن 48 ٪ الباقية ترى عكس ذلك.

بالمقابل نجد أن الأغلبية العظمى للمكونين المستجوبين (79٪) منهم يرون أن مكان التكوين ملائم، بينما النسبة المتبقية ترى أنه غير مناسب.

2 – 5 – مدة البرنامج و توقيت التنفيذ

تبين من الدراسة الميدانية أن أغلب المتكونين(61,5 ٪) منهم يرون أن مدة الدراسة النظرية غير مناسبة (طويلة أكثر من اللازم) ، كما أن أغلب المتكونين(63 ٪) يرون أن مدة الدراسة التطبيقية غير مناسبة (قصيرة أكثر من اللازم) ، و هذا ما يستوجب إعادة النظر

و الاهتمام بتخصيص الوقت اللازم لتغطية كل موضوع أو جانب من الجوانب التي تتناولها برامج التكوين، أما عن توقيت التنفيذ، فقد ذكر غالبية المتكونين(68 ٪) منهم أنه كان مناسبا ، وهذا مما لاشك فيه ناحية إيجابية يجب الحرص عليها و مراعاة توافرها باستمرار.

<u>2 – 6 – مشاكل المتكونين و موقف المشرف منها</u>

إن من دلائل نجاح المشرف في القيام بواجباته هو نجاحه في القضاء على المشاكل التي تعترض تنفيذ البرنامج التكويني.

و لقد تبين أن بعض المتكونين(39 ٪ منهم)، قد واجهتهم مشاكل أثناء البرنامج ، و قد استعان غالبية هؤلاء المتكونين بالمشرف على مواجهة هذه المشاكل و العمل على حلها و قد كان تقييمهم لدور المشرف في مواجهة هذه المشاكل مختلفا ، حيث يرى 40 ٪ منهم أن موقف المشرف كان إيجابيا ، في حين يرى 32 ٪ منهم أن موقف المشرف لم يكن إيجابيا بالقدر المطلوب (نوعا ما) ، بينما يرى 28 ٪ منهم أن المشرف كان موقفه يتسم بالسلبية.

و من ذلك يتضح مدى ضرورة قيام المشرف بتذليل الصعوبات و المشاكل التي تعترض كافة المتكونين حتى يتفرغوا ذهنيا و نفسيا و بدنيا للاستفادة من التكوين.

<u>2 – 7 – مدى انضباط المتكونين</u>

يعتبر انضباط المتكونين و خضوعهم لقواعد و نظام الدراسة و التكوين شرطا لنجاح العملية التكوينية. و قد بينت نتائج استقصاء المكونين ما يلي:

أ- تأخر المتكونين عن البرنامج التدريبي: إذ ذكر 28 ٪ من المكونين أن المتكونين يتأخرون كثيرا في حين ذكر 51٪ منهم أن التأخر متوسط ، بينما ذهب 21 ٪ منهم إلى أن التأخر قليل.

ب- غياب المتكونين عن حضور البرنامج التكويني: يرى 33,6 ٪ من المكونين أن المتكونين يتغيبون كثيرا أما 48,3 منهم فيرون أن نسبة الغياب متوسطة ، و يذكر 18,1٪ منهم أن غياب المتكونين عن حضور البرامج التكوينية قليل.

ج- مدى مشاركة المتكونين: يرى 35,4 ٪ من المكونين أن المتكونين يشاركون كثيرا أثناء الحصة التكوينية بينما ذكر 50 ٪ منهم أن درجة المشاركة ضعيفة ، في حين ذكر 14,6 ٪ منهم أن المشاركة ضعيفة جدا.

د- مدى انتباه المتكونين: ذكر 42,7 ٪ من المكونين أن المتكونين ينتبهون كثيرا أثناء الحصة التكوينية ، بينما 57,3٪ منهم يرى أن الانتباه قليل.
ه- مدى أداء المتكونين للواجبات: فقد ذكر 79,4 ٪ من المكونين أن المتكونين يقصرون في أداء الواجبات بدرجة قليلة ، في حين ذكر 20,6 ٪ منهم أن التقصير منعدم.
نلاحظ مما سبق أن انضباط المتكونين ضعيف، و هذا ما يجعل تنفيذ البرنامج التكويني يتعطل و استفادة المتكونين من هذه البرامج تكون قليلة، و هذا من شأنه أن يقلل من فاعلية العملية التكوينية.

و يستطيع الباحث أن يقرر على ضوء ما سبق و على ضوء معايشته للواقع التكويني و ملاحظته له ما يلي:

أن هناك جهدا ملحوظا من جانب مشرفي البرامج بهدف تنفيذ هذه البرامج بكفاءة و فعالية و لكن الإشراف على برامج التكوين داخل المركب ما زال في أغلب الحالات إشراف إداري فقط ، و أن الإشراف الفني مفتقد تماما و هو متروك كلية لاجتهادات المشرف الإداري و قدراته و طاقاته و معظمها محدودة نظرا لنوعيات و خبرات و تأهيل الأفراد المسند إليهم هذا الإشراف.

و لا شك أنه إذا توفر الإشراف الفني فإنه يمكنه القيام بكفاءة باستكمال نواحي النقص أو الضعف التي يعاني منها تنفيذ و إدارة برامج التكوين ، و خاصة تعريف المتكونين بأهداف التكوين و معالجة المشاكل التي تعترض المتكونين الخاصة بالتكوين و تقييمهم و تحفيزهم و مراقبة انضباطهم.

<u>2 – 8 – المحاضرون و المكونون</u>

لا شك أننا لا نضيف شيئا جديدا إذا قلنا أن نجاح البرنامج التكويني و فعاليته يتوقف على مدى كفاءة المحاضر و المكون.

و من ثم فيجب الاهتمام باختيار المحاضرين و المكونين الذين تتوافر فيهم صفات الكفاءة و القدرة على ممارسة هذا الجانب الهام و الأساسي من النشاط التكويني.

و قد تبين من نتائج استقصاء المتكونين أن نسبة 51 ٪ منهم يرون أن مستوى المكونين حسن، بينما 36 ٪ منهم يرون أن مستواهم متوسط، في حين يعتقد 13 ٪ منهم أن مستوى المكونين ضعيف.

بينما آراء المكونين تختلف حول هذه النقطة، إذ يرى 66,5٪ من المكونين الذين شملهم الاستقصاء أن مستوى المكونين حسن ، بينما يرى 33,5 ٪ منهم أن مستوى المكونين متوسط.

و يرى الباحث هنا أن يحظى المكونون و المحاضرون هم أيضا بدورات تكوينية خاصة حتى يمكنهم أداء مهمتهم بكفاءة و فعالية.

3 – تقييم إجراءات المتابعة و التقييم

من دون شك ، أن توافر نظام فعال لمتابعة و تقييم برامج التكوين يتيح للمسئولين عن التكوين التعرف على مدى فاعلية تلك البرامج و مدى استجاباتها للاحتياجات التكوينية الحقيقية للعاملين ، كما يتيح لهم في نفس الوقت التعرف على النواحي الإيجابية في تلك البرامج من أجل تدعيمها و تعزيزها ، و التعرف على النواحي السلبية من أجل تفاديها و تجاوزها ، و هذا ما يؤدي إلى تطوير و تحسين هذه البرامج.

لقد اهتم الباحث بالوقوف على آراء المتكونين و العاملين و تقييمهم لإجراءات متابعة و تقييم برامج التكوين بمركب **(CMT)**

و لقد تناولت الدراسة الميدانية الجوانب التالية :

3 – 1 – عمل تقييم المتكونين

لقد تبين أن أغلبية المتدربين(56 ٪ منهم) يفضلون إجراء اختبارات لهم في نهاية التكوين للتعرف على مدى استفادتهم من حضور تلك البرامج ، و لا شك أن توافر هذا الاتجاه لدى المتكونين من المفروض أن يساعد المشرفين على تقييم الدارسين و قياس مدى استفادتهم من التكوين ، كما أنه من ناحية أخرى يفرض غليهم ضرورة الاهتمام بإجراء هذا القياس و التقييم.

كما بينت نتائج الاستقصاء أن أسئلة الاختبارات كانت غير مناسبة و هذا حسب رأي 76.9 ٪ من المتكونين ، بينما يرى كل المكونين(96 ٪)أن الأسئلة كانت مناسبة.

و لا شك أن هذه ناحية إيجابية و إن كانت تحتاج لمزيد من العناية و الاهتمام، و ألا يقتصر تقييم المشرفين للدارسين على الامتحانات التحريرية و الشفهية...

فالملاحظ أن أغلب هذه الطرق تقيس عنصر المعلومات فقط ولا تقيس باقي الجوانب الأخرى التي تشملها العملية التكوينية من مهارات و اتجاهات و سلوك، و من ثم فيجب توعية أو تعريف أو تكوين المشرفين على طرق التقييم الأخرى حتى تكون نتائج التقييم دقيقة

<u>3 – 2 – مدى تطبيق المتكونين للمعارف المكتسبة من التكوين</u>

مما لا شك فيه أن العائد الحقيقي من التكوين هو أن يعمد المتكونين إلى تعديل أنماط السلوك في العمل بتطبيق المعلومات التي اكتسبوها أثناء التكوين.

و لهذا يجب أن تكون متابعة للمتكونين بعد إنهاء البرنامج التكويني على رأس العمل ، و هل يطبقون ما تعلموه فعلا من هذا البرنامج، حيث عدم استخدام أي مهارات مكتسبة يؤدي بالضرورة إلى زوالها.

و لقد كانت نتائج استقصاء العاملين كما يلي:

أ- لقد ذكر 29 ٪ منهم أن المعارف و المهارات المكتسبة من البرامج تطبق بالكامل في حين ذهب أغلب العاملين (49,8 ٪ منهم)إلى أن التطبيق متوسط، بينما اعتبر (16,1 ٪ منهم)أن تطبيق المعارف والمهارات قليل ، في حين عبرت قلة قليل5.1٪ عن عدم تطبيق تلك المعارف و المهارات في العمل .

ب- لقد أجاب معظم العاملين 85 ٪ منهم أن وظيفتهم الحالية تتفق مع التكوين المتحصل عليه، في حين عبر 15٪ منهم عن عدم تطابق المهنة من نوع التكوين.

ت- إن أغلبية العاملين(71,2 ٪) ذكروا أنهم يستخدمون في أعمالهم معدات وآلات مثل التي تكونوا عليها ، بينما ذكر 28,8 ٪ منهم أنهم لا يستخدمون في العمل معدات مشابهة للمعدات الخاصة بالتكوين.

<u>3 – 3 – موقف المتكونين تجاه تقييم البرامج</u>

لقد تبين من الدراسة الميدانية أنا الأغلبية العظمي من المتكونين تكاد تجمع على أهمية وضرورة تقييم برامج التكوين، حيث ذكر 94,7 ٪ منهم أن قياس مدى فاعلية برامج التكوين ضروري ،كما أجمع أغلبية المتكونين (77,8 ٪ منهم) من ناحية أخرى على

ضرورة اشتراكهم في تقيم برامج التكوين ، ولا شك أن ذلك يدل على الاتجاه الإيجابي للمتكونين تجاه تقييم البرامج ،وتأكد هذا الاتجاه مرة أخرى ، حيث ذكر المتكونين أن أفضل الجهات التي يمكنها تقييم البرامج بالترتيب الجهات التالية:

- المتكونين أنفسهم أعضاء البرامج 45,7 ٪
- الرؤساء المباشرون 26 ٪
- المحاضرون والمكونون 19,3 ٪
- مشرف البرنامج 9 ٪

ولاشك أن ذلك بجانب أنه يعطى دلالة على إيجابيتهم تجاه تقييم البرامج ورغبتهم في المشاركة في ذلك ، فإنه يدل من ناحية أخرى ، على توافر الوعي لديهم بأهمية التقييم وأفضل الجهات التي يمكنها المشاركة في تقييم البرامج في ظروف العملية التكوينية.

لكن بالمقابل فقد بينت نتائج استقصاء العاملين بالنسبة لعملية المتابعة و التقييم للبرامج التكوينية بمركب**(CMT)** ما يلي :

أ- لقد عبرت نسبة لا يستهان بها(33,1 ٪)أن مسئولي مركب **(CMT)** لا يقومون بمتابعة تقييم نتائج التكوين.

ب- كما ذكر(66,4 ٪)من الذين عبروا عن وجود المتابعة و التقييم لنتائج التكوين أن عملية المتابعة و التقييم غير فعالة.

ث- كما عبر هؤلاء (الذين ذكروا وجود المتابعة و التقييم) بنسبة 83,3 ٪ منهم عن عدم استفادة مسئولي مركب **(CMT)** من نتائج التقييم الخاص بالتكوين في تحسين العملية التكوينية.

<u>3- 4 – مجالات التقييم</u>

لقد تبين من الدراسة الميدانية ومن نتائج الاستقصاء للمتكونين أن 69,2 ٪ منهم يرون أن مجال التقييم في كافة البرامج يكاد لا يخرج عن تقيم رد فعل وأراء المتكونين في النواحي التالية :

أ- موضوعات البرنامج.

ب- مدة البرنامج .

ج-المحاضرون والمكونون.

د-أماكن التنفيذ

كما ذكر أغلب المتكونين(89,9 ٪ منهم) أنه بالنسبة لغالبية البرامج التكوينية يتم تقيم المتكونين ، وإن كان هذا التقييم قاصرا علي استخدام أسلوب الاختبارات وحدها وفي نهاية البرنامج فقط .

نستنتج مما سبق اختلاف الآراء حول وجود المتابعة و التقييم للعملية التكوينية بالمركب غير أن الأغلبية العظمى (من الذين عبروا عن وجود المتابعة و التقييم) يرون أنها غير فعالة و لا يستفاد منها من أجل تحسين و تطوير العملية التكوينية. كما انه بالرغم من أن هناك عدة أساليب لتقييم عملية التكوين إلا أن مركب **(CMT)** يعتمد في الأساس على مجموعة تقارير دورية يقدمها المديرون و الرؤساء المباشرون للعاملين الذين يتم تكوينهم فيبرزون في هذه التقارير نواحي الضعف أو نواحي التقدم التي ظهرت في أداء العاملين وسلوكهم بعد تلقي البرنامج التكويني كما أن كثير ما تقتصر عملية المتابعة و التقييم للبرامج التكوينية بالمركب على البحث عن النقائص و اكتشاف الأخطاء دون أن يتبع ذلك العمل على إزالة النقائص و تصحيح الأخطاء، وبالتالي فهي لا تهدف إلى تطويـــر البرامـــج التكوينيـــــة و تحسينها كما اشرنا سابقا،إذ أنها تعتبر شكلية و لا تصل إلى الجوهر الحقيقي لهذه العملية مما يؤثر سلبا على فعالية العملية التكوينية ككل.

4- تقييم نتائج برامج التكوين

بعدما انتهينا من دراسة تقييم تخطيط برنامج التكوين ثم تقييم تنفيذ ومتابعة هذه البرنامج بقي لنا دراسة تقيم نتائج هذه البرامج ، وذلك على أساس أن أهمية تقييم النتائج تعطي دلالة قوية على مدى كفاءة وفاعلية العملية التكوينية ككل ، كما تعكس مدى فاعلية وكفاءة المجالات المختلفة للنشاط التكويني .

و من هنا كان حرصنا على الوقوف على تقييم متكونين لنتائج برامج التكوين التي اشتركوا فيها، خاصة فيما يتعلق بالجوانب التالية :

4 – 1 – مدى استجابة البرامج للاحتياجات التكوينية للعاملين

لا شك أن نجاح برامج التكوين يتوقف بدرجة كبيرة على مدى استجابتها للاحتياجات التكوينية الحقيقية للعاملين، و من هنا كان اهتمام الباحث للوقوف علة تقييم العاملين لمدى استجابة برامج التكوين للاحتياجات التكوينية الفعلية العاملين.

لقد بينت الدراسات الميدانية و عن طريق استقصاء العاملين أن برنامج التكوين حققت استجابة مقبولة للاحتياجات التكوينية للمتكونين ، حيث ذكر 70 ٪ منهم أن البرامج التي حضروها قد استجابت للجوانب الأساسية الخاصة بالعمل إلى حد ما ، في حين ذكر 30 ٪ منهم أن البرامج التي حضروها لم تغط الجوانب الأساسية الخاصة بأعمالهم ، و لعل ما يؤكد أن 72 ٪ منهم يرون أن المعارف و المهارات التي اكتسبوها من هذه البرامج كانت كافية لأداء العمل بفعالية ، بينما عبر 28 ٪ منهم أن هذه البرامج لم تكن كافية لأداء العمل بفعالية.

و قد تبين كذلك أن 30,1 ٪ من العاملين عبروا عن أنهم استفادوا استفادة كبيرة من البرامج التكوينية التي شاركوا فيها ، في حين يرى 51,6 ٪ منهم أنهم قد استفادوا استفادة متوسطة بينما يرى 12 ٪ منهم أن استفادتهم من التكوين كانت قليلة، بينما يرى 6,3 ٪ من أنهم لم يستفيدوا من التكوين على الإطلاق.

4 - 2 – مدى تحقيق أهداف برامج التكوين

لقد تبين من الدراسة الميدانية وجود اختلاف في أراء المتكونين حول مدى تحقيق برامج التكوين التي اشتركوا فيها لأهدافها، حيت ذكر 40 ٪ منهم أن برامج التكوين قد حققت أهدافها، في حين ذكر 46,4 ٪ منهم أن هذه البرامج لم تحقق أي هدف من أهدافها. من هنا يتضح لنا أن برامج التكوين المنفذة لم تحقق أهدافها بالكامل (تحقيق أهداف جزئية فقط) بينما يرى 13،6٪ منهم أن هذه البرامج لم تحقق أي هدف من أهدافها.

من هنا يتضح لنا أن برامج التكوين المنفذة تحقق أهدافها بالكامل.

4– 3 مدى الاستفادة من التكوين

بالرجوع إلى الدراسة الميدانية تبين أن معظم المتكونين كانوا يتوقعون أن يستفيدوا استفادة كبيرة من التكوين ، حيث ذكر 70 ٪ منهم أنهم كانوا يتوقعون ذلك ، بينما ذكر 20 ٪ منهم

أنهم كانوا يتوقعون الحصول على استفادة متوسطة ، في حين كان يتوقع 10 ٪ من المكونين أن استفادتهم من التكوين ستكون قليلة و محدودة.

ذلك فيما يتعلق بتوقعات المتكونين، أما عن تقديرهم لمدى الاستفادة التي حصلوا عليها بالفعل من التكوين، فلقد ذكر البعض منهم(40 ٪) أنهم استفادوا استفادة كاملة من التكوين، بينما ذكر البعض الآخر (45 ٪) بأنهم استفادوا من التكوين استفادة متوسطة، بينما يرى الباقون(10٪) بأنهم استفادوا استفادة محدودة أو أنهم لم يستفيدوا على الإطلاق من التكوين (5٪). و من ذلك يتضح أن البرامج لم تحقق بالكامل الآمال التي كانت معقودة عليها من جانب معظم المتكونين ، كما يتضح أن درجات استفادة المتكونين من التكوين كانت متباينة ، و لعل ذلك يرجع - كما سبق أن بينا – إلى عدم تجانس أفراد المجموعة التكوينية مما ينتج عنه تباين درجات الاستفادة.

4 – 4 – مجالات الاستفادة من التكوين

لقد تبين من خلال الدراسة الميدانية و استقصاء العاملين أن مجالات الاستفادة من البرامج التكوينية متعددة، إذ ذكر70 ٪ منهم أن البرامج التكوينية قد ساهمت في زيادة معلوماتهم و مهاراتهم ، كما ذكر 90,1 ٪ منهم أن هذه البرامج ساعدت في تحسين أدائهم لأعمالهم. كما أجاب معظم العاملين(80 ٪) أن التكوين ساهم في انخفاض حوادث العمل بالمركب، كما يرى 67,3 ٪ منهم أن البرامج التكوينية قد ساهمت في زيادة الإنتاجية. هذا بالإضافة إلى أن بعض العاملين(11,3 ٪ منهم)، ذكروا أن هذه البرامج التكوينية التي شاركوا فيها قد ساعدتهم على تولي أعمال وأعباء جديدة أسندت إليهم نتيجة لحضورهم هذه البرامج.

كما تجدر الإشارة إلى أنه قد تنوعت أوجه الاستفادة المحصلة من البرامج التكوينية، فقد ذكر بعض العاملين أسبابا أخرى للاستفادة من البرامج التكوينية هي:

- التعرف على كيفية استخدام الأجهزة و الآلات الجديدة و أسلوب التعامل معها.
- تصحيح المعلومات الخاطئة و إعادة تذكير العاملين بالمعلومات القديمة.
- تجديد النشاط الذهني بعد الانشغال بالحياة العملية.
- تخفيض نسب الأخطاء في العمل ، كذلك تقليل الوقت اللازم لأداء العمل.
- ملاحظة التطورات التي تحدث في الصناعة (صناعة المحركات و الجرارات).

اكتساب خبرة في كيفية مواجهة مشكلات العمل.

4 – 5 – مدى الاستفادة من التكوين من وجهة نظر الرؤساء المباشرين

رغبة في الوقوف على حقيقة مدى استفادة المتكونين من برامج التكوين ، قام الباحث بمقابلة 10 أفراد من الرؤساء المباشرين العاملين الذين تم تكوينهم ، و ذلك للحصول على آرائهم و تقييمهم لمدى الاستفادة التي عادت على العمل و على المتكونين من حضور برامج التكوين حيث تبين من ذلك :

أ- أن أغلبية الرؤساء المباشرين (60 ٪) كانوا يتوقعون أن يستفيد مرؤوسوهم من التكوين استفادة كبيرة ، بينما كان البعض منهم (30 ٪)، يتوقعون استفادة مرؤوسيهم استفادة متوسطة ، بينما يرى(10 ٪) أن الاستفادة ستكون محدودة.

ب- أن أغلبيتهم قد لمسوا وجود تحسن في أداء و سلوك مرؤوسيهم بعد عودتهم من التكوين ، هذا بنسبة (40 ٪)، بينما يرى البعض الآخر(30 ٪)، أن هذا التحسن لم يكن بالقدر المطلوب.

ت- أن أغلب الرؤساء(30 ٪)، يرون أن التحسن في أداء و سلوك المتكونين قد انعكس على أعمالهم فعلا ، بينما يرى بعضهم (60 ٪) أن هذا التحسن و إن انعكس على أعمالهم فإنه لم يكن بالدرجة الكافية ، في حين أن البعض(10 ٪) يرون أنهم لم يلمسوا أي تحسن في عمل مرؤوسيهم نتيجة للتكوين.

ث- أن أغلب الرؤساء المباشرين يرون بصفة عامة أن اشتراك مرؤوسيهم في برامج التكوين قد أفاد العمل ، و لكنهم يقررون بعد ذلك أن هذه الاستفادة لم تكن استفادة كبيرة ، حيث تبين الآتي:

- أن 50٪ منهم يرون أن تكوين مرؤوسيهم قد أفاد العمل استفادة متوسطة.
- أن 30 ٪ منهم يرون أن هذه الاستفادة محدودة.
- أن 10 ٪ منهم يرون أن تكوين مرؤوسيهم لم يعد على العمل بأي فائدة.
- أن 10 ٪ فقط هم الذين يرون أن تكوين مرؤوسيهم قد عاد بفائدة كبيرة على العمل.

و من ذلك يتضح أن برامح التكوين من وجهة نظر الرؤساء المباشرين للمتكونين لم تحقق الآمال التي كانت معقودة عليها ، رغم أن توقعات هؤلاء الرؤساء من الاستفادة من التكوين

كانت أقل من توقعات مرؤوسيهم ، فبينما كان أغالب الرؤساء(60 ٪ منهم)، يتوقعون أن يستفيد العمل من تكوين مرؤوسيهم استفادة كبيرة ، نجد أن (10 ٪) منهم فقط هم الذين يرون أن العمل قد استفاد فعلا من التكوين استفادة كبيرة بل نجد أن 10 ٪ (نفس العدد من الرؤساء) يرون أن تكوين مرؤوسيهم لم يعد على العمل بأي فائدة على الإطلاق.

و قد تبين من مقابلة تقدير كل من المتكونين رؤسائهم المباشرين لمدى الاستفادة المتوقعة و الاستفادة المتحققة من برامج التكوين ما يلي:

أ. أن توقعات المتكونين حول مدى الاستفادة من التكوين كانت أكثر تفاؤلا من توقعات رؤسائهم المباشرين.

ب. أن تقديرات المتكونين حول مدى الاستفادة المتحققة من التكوين كانت أكثر تفاؤلا من تقديرات رؤسائهم المباشرين أيضا.

و يمكن الوقوف على ذلك من خلال الجدول التالي الذي يوضح تقدير كل من المتكونين و رؤسائهم المباشرين حول مدى الاستفادة المتوقعة و المتحققة من التكوين.

جدول رقم (13)

مدى الاستفادة من التكوين حسب آراء المتكونين و رؤسائهم المباشرين

تقدير مدى الاستفادة	مدى الاستفادة المتوقعة				مدى الاستفادة المتحققة			
	المتكونين (1)		الرؤساء (2)		المتكونين (1)		الرؤساء (2)	
كبيرة	14	٪ 70	6	٪ 60	8	٪ 40	1	٪ 10
متوسطة	4	٪ 20	3	٪ 30	9	٪ 45	5	٪ 50
محدودة	2	٪ 10	1	٪ 10	2	٪ 10	3	٪ 30
منعدمة	0	٪ 0	0	٪ 0	1	٪ 5	1	٪ 10
المجموع	20	٪ 20	10	٪ 100	20	٪ 100	10	٪ 100

(1) نتائج استقصاء المتكونين، (2) نتائج المقابلات مع الرؤساء المباشرين

و مما سبق يمكن أن نتوصل إلى ما يلي:

- أن توقعات كل من المتكونين و رؤسائهم المباشرين حول مدى الاستفادة من برامج التكوين كانت متفائلة بصفة عامة، و إن كانت توقعات المتكونين أكثر تفاؤلا.

- أن هناك تباينا واضحا بين الاستفادة المتوقعة و الاستفادة المتحققة من برامج التكوين.

- أن أغلبية المتكونين و رؤسائهم المباشرين يرون أن العمل لم يستفيد استفادة كبيرة من حضور المتكونين لبرامج التكوين.

مما سبق نستنتج أن التكوين في المؤسسة التكوين يؤدي إلى زيادة معلوماتهم و مهاراتهم العاملين مما يساعد في تحسين أدائهم لأعمالهم و تولي أعمال وأعباء جديدة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

5- **<u>اثر التكوين على بعض مقاييس الفعالية</u>**

تستخدم مقاييس الفعالية في معرفة مدى استفادة الموارد البشرية التي خضعت لبرامج تكوينية من المواضيع التكوينية التي قدمت، و تترجم مقاييس الفعالية في شكل وحدات أو معدلات يتم الحكم من خلالها عن حدوث تطور أو لا في مردود الأفراد[1].

فرغبة منا في التعمق في دراسة تقييم فعالية التكوين بالمركب، و مدى مساهمة التكوين في رفع كفاءة و إنتاجية العاملين، فإننا سنقوم هنا بمحاولة قياس اثر التكوين على البعض من هذه المقاييس التي اختارها الباحث وهي: حجم الإنتاج بالكمية، حجم الإنتاج بالقيمة، عدد حوادث العمل، معدل الغياب و معدل دوران العمل، و هذا باستعمال معامل الارتباط.

$$r=\frac{n(\sum xy)-(\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n\sum x^2-(\sum x)^2}\sqrt{n\sum y^2-(\sum y)^2}}$$

(1) محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2005، ص: 92

حيث أن:

r: معامل الارتباط

N: عدد المشاهدات

Xi و **Yi:** متغيرين يراد قياس الارتباط بينهما

- لما **0 = r** فالعلاقة بين **X** و**Y** تكون منعدمة تماما

- لما **0 > r > 1** فالعلاقة بين **X** و**Y** تكون تابعة و طردية

- لما **0 < r < -1** فالعلاقة بين **X** و**Y** تكون تابعة وعكسية

1-5- <u>قياس اثر التكوين على الإنتاج بالكمية</u>

من اجل قياس العلاقة و الارتباط بين عدد المتكونين و الإنتاج بالكمية لدينا الجدول التالي:

<u>جدول رقم (14)</u>

<u>عدد المتكونين و الإنتاج بالكمية من 2001 إلى 2006</u>

البيان السنوات	عدد المتكونين (Xi)	الإنتاج بالكمية (Yi)	Xi Yi	Xi^2	Yi^2
2001	347	8247	2861709	120409	68013009
2002	213	7643	1627959	45369	58415449
2003	225	7081	1593225	50625	50140561
2004	210	7072	1485120	44100	50013184
2005	191	6507	1242837	36481	42341049
2006	107	3884	415588	11449	15085456
المجموع	9312	40434	9226438	308433	2.8400871^{08}

$$r=\frac{n(\sum xy)-(\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n\sum x^2-(\sum x)^2}\sqrt{n\sum y^2-(\sum y)^2}}$$

$$r=\frac{6\,(9226438)-(1293)\,(40434)}{\sqrt{6(308433)-(1293)^2}\ \sqrt{6(2.8400871)-(40434)^2}}=0.87$$

هذه النتيجة تظهر أن معامل الارتباط بين عدد المتكونين و الإنتاج بالكمية للمركب من 2001 إلى 2006 موجب الإشارة، و هذا يعني أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة موجبة و طردية، أي انه كلما ارتفع عدد المتكونين ارتفع حجم الإنتاج بالوحدات.

5-2- قياس اثر التكوين على الإنتاج بالقيمة

من اجل قياس العلاقة و الارتباط بين عدد المتكونين و الإنتاج بالكمية لدينا الجدول التالي:

جدول رقم (15)

عدد المتكونين و الإنتاج بالقيمة من 2001 إلى 2006

البيان / السنوات	عدد المتكونين (Xi)	الإنتاج بالقيمة (Yi)	Xi Yi	Xi^2	Yi^2
2001	347	3001.6	1041555.2	120409	9009602.6
2002	213	3234.5	688948.5	45369	10461990
2003	225	3198	719550	50625	10227204
2004	210	3658.7	768327	44100	13386086
2005	191	3505.6	9.666956	36481	12289213
2006	107	1498.3	160318.1	11449	2244902.9
المجموع	1293	18096.7	4048268.4	308433	57619016

$$r=\frac{n(\sum xy)-(\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n\sum x^2-(\sum x)^2}\sqrt{n\sum y^2-(\sum y)^2}}$$

$$r=\frac{6\,(4048268.4)-(1293)\,(18096.7)}{\sqrt{6(308433)-(1293)^2}\;\sqrt{6(57619016)-(18096.7)^2}}=0.49$$

هذه النتيجة توضح أن معامل الارتباط بين عدد المتكونين و الإنتاج بالقيمة للمركب من 2001 إلى 2006 موجب الإشارة، و هذا يعني أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة موجبة و طردية، أي انه كلما ارتفع عدد المتكونين ارتفع حجم الإنتاج بالقيمة.

3-5- **قياس اثر التكوين على عدد حوادث العمل**

من اجل قياس العلاقة و الارتباط بين عدد المتكونين و عدد حوادث العمل لدينا الجدول التالي:

جدول رقم (16)

عدد المتكونين و عدد حوادث العمل من 2001 إلى 2006

البيان / السنوات	عدد المتكونين (Xi)	حوادث العمل (Yi)	Xi Yi	Xi^2	Yi^2
2001	347	53	18391	120409	2809
2002	213	159	33867	45369	25281
2003	225	87	19575	50625	7569
2004	210	121	25410	44100	14641
2005	191	172	32852	36481	29584
2006	107	189	20223	11449	35721
المجموع	1293	781	150318	308433	115605

$$r=\frac{n(\sum xy)-(\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n\sum x^2-(\sum x)^2}\sqrt{n\sum y^2-(\sum y)^2}}$$

$$r=\frac{6\,(150318)-(1293)\,(781)}{\sqrt{6(308433)-(1293)^2}\ \sqrt{6(115605)-(781)^2}}=-0.88$$

هذه النتيجة توضح أن معامل الارتباط بين عدد المتكونين و عدد حوادث العمل بالمركب من 2001 إلى 2006 سالب الإشارة، و هذا يعني أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة عكسية أي أن أي زيادة في عدد المتكونين تؤدي إلى انخفاض عدد حوادث العمل بالمركب.

5-4- **قياس اثر التكوين على معدل الغياب**

من اجل قياس العلاقة و الارتباط بين عدد المتكونين و معدل الغياب لدينا الجدول التالي:

جدول رقم (17)

عدد المتكونين و معدل الغياب من 2001 إلى 2006

البيان / السنوات	عدد المتكونين (Xi)	معدل الغياب[1] (Yi)	Xi Yi	Xi^2	Yi^2
2001	347	11.55	3990.5	120409	133.4
2002	213	13.37	2847.81	45369	178.76
2003	225	10.45	2351.25	50625	109.2
2004	210	12.46	2616.6	44100	155.25
2005	191	10.22	1952.02	36481	104.45
2006	107	11.8	1262.6	11449	139.24
المجموع	1293	69.85	15020.78	308433	820.3

(1) وثيقة داخلية بمديرية الموارد البشرية

يمكن حساب معدل الغياب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد ساعات الغياب}}{\text{عدد الساعات النظرية}} \times 100$$

$$r=\frac{n(\sum xy)-(\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n\sum x^2-(\sum x)^2}\sqrt{n\sum y^2-(\sum y)^2}}$$

$$r=\frac{6\,(15020.78)-(1293)\,(69.85)}{\sqrt{6(308433)-(1293)^2}\ \sqrt{6(820.3)-(69.85)^2}}=0.06$$

هذه النتيجة توضح أن معامل الارتباط بين عدد المتكونين و معدل الغياب بالمركب من 2001 إلى 2006 منعدم تقريبا، و هذا يعني أنه لا توجد علاقة بين هذين المتغيرين ، أي أنهما مستقلان عن بعضهما البعض.

5-5- **قياس اثر التكوين على معدل دوران العمل**

يقيس معدل دوران العمل حركة الدخول و الخروج للأفراد بالمؤسسة، فهو مؤشر على درجة استقرار قوة العمل داخل المؤسسة، فمن اجل قياس العلاقة و الارتباط بين عدد المتكونين و معدل دوران العمل لدينا الجدول التالي:

جدول رقم (18)

عدد المتكونين و معدل دوران العمل من 2001 إلى 2006

السنوات / البيان	عدد المتكونين (Xi)	معدل دوران العمل[1] (Yi)	Xi Yi	Xi^2	Yi^2
2001	347	22.16	7689.52	120409	491.1
2002	213	25.58	5448.54	45369	654.34
2003	225	24.55	5523.75	50625	602.7
2004	210	30.46	6396.6	44100	927.81
2005	191	29.18	5573.38	36481	851.47
2006	107	31.2	3338.4	11449	973.44
المجموع	3912	163.13	33970.19	308433	4500.86

(1) وثيقة داخلية بمديرية الموارد البشرية.

يمكن حساب معدل دوران العمل بالعلاقة التالية:

معدل دوران العمل= (عدد العاملين المعينين + عدد العاملين تاركين الخدمة خلال الفترة) / (متوسط عدد العاملين خلال الفترة) x 100

و بتطبيق قانون معامل الارتباط

$$r=\frac{n(\sum xy)-(\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n\sum x^2-(\sum x)^2}\sqrt{n\sum y^2-(\sum y)^2}}$$

$$r = \frac{6\,(33970.19) - (1293)\,(163.13)}{\sqrt{6(308433) - (1293)^2}\ \sqrt{(6(4500.86) - (163.13)^2)}} = -\,0.84$$

هذه النتيجة توضح أن معامل الارتباط بين عدد المتكونين و معدل دوران العمل بالمركب من 2001 إلى 2006 سالب الإشارة ، و هذا يعني أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة عكسية، أي انه كلما ارتفع عدد المتكونين انخفض معدل دوران العمل، هذا يعني أن برامج التكوين تزيد في درجة استقرار قوة العمل داخل المركب.

نستنتج مما سبق أن للتكوين آثار ايجابية على إنتاجية المؤسسة، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

ا- الآثار الايجابية للتكوين:

- يؤدي إلى ارتفاع كمية الإنتاج
- يؤدي إلى ارتفاع قيمة الإنتاج
- يؤدي إلى انخفاض حوادث العمل
- يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل

ب- انعدام آثار التكوين بالنسبة إلى:

- معدل الغياب

نستنتج مما سبق أن التكوين يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسة، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

خلاصة

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على واقع التكوين في مركب المحركات و الجرارات **(CMT)**، فقمنا في البداية بتقديم المركب من خلال عرض تطوره التاريخي و كذا هيكله التنظيمي، ثم بتقديم وتحليل خصائص موارده البشرية مع إبراز أهم منتجاته، و أخيرا عرضنا مجالات و أدوات الدراسة المستعملة.

تناولنا بعد هذا أسس التكوين بمركب، فقمنا بدراسة مختلف العمليات المتبعة لإعداد خطة التكوين وخلصنا في الأخير إلى انه لتنفيذ هذه العمليات، يقوم تسيير التكوين بالمركب على ثلاث مراحل أساسية هي التحضير،التنفيذ، التقييم و المتابعة، ثم فصلنا بعد ذلك أهم شروط الدخول إلى دورات التكوين و العوائد و الالتزامات المترتبة عنها، بعد هذا أردنا أن نركز تحليلنا على البرنامج التكويني لسنة (2007)، فقدمنا ملخص عن أنشطة التكوين لهذه السنة، ثم بعد هذا تناولنا تقييم فعالية العملية التكوينية بالمركب، فقمنا بتقييم كافة المراحل التي تمر بها العملية التكوينية بدءا بتخطيط برامج التكوين و تنفيذها ثم تقييم نتائجها.

الخاتمة

نتائج و اقتراحات:

النتائج:

1- رغم تعدد التعاريف حول مفهوم التكوين بتعدد رؤى الباحثين و المهتمين بمجالاته المختلفة، إلا أن هذه التعريف تتفق جميعها في أنها تشير إلى التقدم أو التحسين أو التغيير أو التطوير.

2- إن أهمية التكويـــــن لا تقتصر فقط على المؤسسة للوصول إلى الفعالية و إنما أيضا لكل من الفرد في لزيادة إرضائه والعمل لتحسين الكفايـــة الإنتاجية و المجتمع الكبير لتحقيق التنمية.

3- يرمي التكوين إلى تحقيق هدف عام، و هو تنمية معلومات الأفراد و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و تعديل اتجاهاتهم، و يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف لآخر، و هو رفع كفاءة الأفراد و زيادة فعالية الأدوار التي يؤذونها، الأمر الذي ينعكس على مساعدة المؤسسة عل رفع كفاءتها و زيادة فعاليتها و إفادة المجتمع على وجه العموم.

4- من الضروري النظر إلى التكوين من وجهة النظم، أي بإتباع منهاج النظم من خلال التعامل معه على أنه نظام متكامل مكون مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة و المتكاملة من حيث الأهداف وهذا من اجل الوصول إلى تصور واضح له و تحسين عملية اتخاذ القرارات باختيار البدائل التي تحقق أفضل كفاءة لتشغيل داخلي لمكوناته.

5- تعد الاحتياجات التكوينية هي نقطة البداية في أية عملية تكوينية أي الحلقة الأولى والأساسية من سلسلة حلقات مترابطة تكون العملية التكوينية، فهي تمثل الأساس في صناعة التكوين وتقوم عليها جميع دعائم العملية التكوينية ، فإهمال قياس أو تحديد الاحتياجات التكوينية بالأسلوب العلمي أو عدم تحديدها بدقة و مهارة ودراية يهدد الأساس الأول و الركيزة الأولى التي يبنى عليها أي برنامج تكويني.

6- تستخدم الاحتياجات التكوينية للتعبير عن معان مختلفة، أحيانا للدلالة على عدد الأفراد الذين يحتاجون إلى التكوين، و أخرى للدلالة على وجود مشكلات في التنظيم يراد حلها

عن طريق التكوين، لذا يتم تحديدها من خلال تحليل المنظمة، تحليل الوظائف، و تحليل الأفراد.

7- عملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر الحلقة الثانية من سلسلة حلقات العملية التكوينية ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني، فتصميم البرامج التكوينية هي إذن العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية يتم من خلالها انجاز برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات و الكفاءات و المهارات.

8- تعتبر عملية تصميم البرامج التكوينية الترجمة الفعلية للأهداف التي يسعى التكوين إلى تحقيقها، فهي إذن الوسيلة التي تربط الأهداف المطلوب تحقيقها من التكوين بالاحتياجات التكوينية و بالأدوات التكوينية مع بعضها البعض بغرض تنمية القوى البشرية لتحقيق أهداف المنظمة.

9- إنّ فعالية برامج التكوين لا تحقق فقط بحسن التخطيط و التصميم لها، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني، وعملية تنفيذ البرامج التكوينية تعتبر الحلقة الثالثة من سلسلة حلقات العملية التكوينية، فهي مرحلة إدارة البرنامج التكويني وإخراجه إلى حيّز الوجود، وهذه المرحلة مهمة إذ يتم فيها تتبين حسن وسلامة تخطيط البرامج التكوينية، وينعكس نجاحها وفشلها إيجابا أو سلبا على المرحلة الموالية لها و المتعلقة بتقييم البرامج التكوينية.

10- تعد عملية تقييم التكوين و التي تشكل آخر حلقة من سلسلة حلقات العملية التكوينية أداة هامة لا يستغني عنها لرصد نقاط القوة و الضعف، إذ من خلال هذه العملية يمكن تحديد التغييرات الحاصلة سواء كانت في معارف المتكونين أم في مهاراتهم، أم في اتجاهاتهم.

11- إنّ الالتزام بمبدأ التقييم و المتابعة المستمرين لعمليات التكوين لدراسة المعوقات وابتكار الحلول، أمر ضروري لابد من الاهتمام به، لمعرفة الخطوات التي نفذت ومدى

مسايرتها لمتطلبات العمل في هذا المجال ومدى اقترابها أو ابتعادها عن الأهداف المرسومة، ومن أجل تصحيح المسار، وتحقيق الأهداف.

12- إنّ التقييم في التكوين يجب أن يشمل جميع أبعاد و مجالات التكوين، وبشكل أساسي لابد من أن يغطي البرامج التكوينية، المتكونين والمكونين، ويتم ذلك من خلال تجزئة عملية التقييم إلى ثلاث مراحل هي قبل، أثناء و بعد وضع البرنامج التكويني حيز التنفيذ.

13– تتضمن العملية التكوينية في مركب (**CMT**) ثلاث مراحل أساسية هي: التحضير التنفيذ،المتابعة و التقييم.

14- اتضح من أراء مفردات عينات الدراسة في مركب (**CMT**) وجود قصور في الفهم الصحيح للتكوين و الهدف منه و عدم وجود مفهوم واحد لديهم مع إيمانهم بأهمية التكوين و برسالته.

15- مواضيع و محتويات برنامج التكوين في مركب (**CMT**) متوسطة على العموم

16- الأهداف المحددة برنامج التكوين كانت مناسبة و متفقة مع طبيعة عمل المتكونين بدرجة كبيرة.

17- عدم أخد رأي المتكونين حول برنامج التكوين في مركب (**CMT**) قبل تنفيذه على الرغم من أن الأغلبية العظمى من المتكونين يرون أنه من الأفضل أن يشارك الأفراد المرشحين للاشتراك في البرامج التكوينية بآرائهم و اقتراحاتهم عند القيام بتخطيط هذه البرامج.

18- وجود رضا نسبي في مركب (**CMT**) فيما يخص استعمال طرق و أساليب التكوين حيث أن أكثر طرق التكوين استخداما المحاضرات و الأيام الدراسية وهذا يعكس مدى سيطرة الجوانب النظرية على الجوانب العملية.

19- حالة من عدم الرضا في مركب (**CMT**) فيما يخص وسائل الإيضاح بسبب عدم تنوعها مع قلتها، حيث سجلنا هنا معاناة المكون في إيصال الرسالة التكوينية مع انعدام و قلة وسائل الإيضاح و هذا ما يقلل من فعالية العملية التكوينية.

20- مستوى الخدمة بالبرنامج في مركب (**CMT**) كان مقبولا على العموم ، حيث أن وسائل الراحة (التهوية صيفا و التدفئة شتاء، النظافة، المطعم ...) كانت متوفرة بنسبة كبيرة.

21- حالة من عدم الرضا في مركب (CMT) تجاه مكان التكوين و تجاه مدة التكوين حيث تبين أن مدة الدراسة النظرية غير مناسبة (طويلة أكثر من اللازم) ، كما أن مدة الدراسة التطبيقية غير مناسبة (قصيرة أكثر من اللازم)، أما عن توقيت التنفيذ، فقد ذكر غالبية المتكونين أنه كان مناسبا.

22- تنفيذ برنامج التكوين في مركب (CMT) تخلله بعض المشاكل و العراقيل و كان دور المشرفين ايجابيا على العموم في مواجهتها و التغلب عليها، وتجدر الإشارة أن مستوى المكونين حسن على العموم.

23- انضباط المتكونين في مركب (CMT) عند تنفيذ برنامج التكوين ضعيف (تأخر، غياب ،عدم المشاركة...) و هذا ما يجعل تنفيذ البرنامج التكويني يتعطل، وهذا من شأنه أن يقلل من فاعلية العملية التكوينية.

24- الأغلبية العظمى من المتكونين في مركب (CMT) تكاد تجمع على أهمية وضرورة تقييم برامج التكوين و على ضرورة اشتراكهم في تقييم هذه البرامج ، ولا شك أن ذلك يدل على الاتجاه الإيجابي للمتكونين تجاه تقييم البرامج.

25- عملية المتابعة و التقييم في مركب (CMT) غير فعالة، فالتقييم قاصرا علي استخدام أسلوب الاختبارات وحدها وفي نهاية البرنامج فقط حيث سجلنا حالة من عدم الرضا تجاه أسئلة الاختبارات التي كانت غير مناسبة كما أن طرق التقييم المستعملة تقيس عنصر المعلومات فقط ولا تقيس باقي الجوانب الأخرى التي تشملها العملية التكوينية من مهارات و اتجاهات و سلوك.

26- المعارف و المهارات المكتسبة من برنامج التكوين في مركب (CMT) لا تطبق بالكامل مما يعني ضعف المتابعة.

27- عدم استفادة مسئولي مركب (CMT) من نتائج التقييم الخاص بالتكوين في تحسين العملية التكوينية.

28- برنامج التكوين في مركب (CMT) حقق استجابة مقبولة للاحتياجات التكوينية للمتكونين.

29- برنامج التكوين في مركب (**CMT**) قد استجاب للجوانب الأساسية الخاصة بالعمل إلى حد ما، حيث أن المعارف و المهارات المكتسبة من هذا البرنامج كانت كافية لأداء العمل بفعالية.

30- ساهم برنامج التكوين في مركب (**CMT**) في زيادة المعلومات و المهارات و في تحسين أداء الأعمال، كما ساعد الذين شاركوا فيها على تولي أعمال وأعباء جديدة أسندت إليهم.

31- برامج التكوين في مركب (**CMT**) أدت إلى زيادة الإنتاج بالكمية و القيمة، تخفيض حوادث العمل و معدل دوران العمل، إلا أنها ليس لها أي اثر على معدل الغياب.

32- في الأخير نصل إلى القول أن العملية التكوينية في مركب (**MTC**) حققت أهدافها رغم أنها تتخللها نواحي قصور كثيرة تتعلق بالتحضير، التنفيذ و خاصة المتابعة و التقييم، مما يؤدي إلى تقليص فعالية العملية التكوينية في المركب.

الاقتراحات:

نقدم مجموعة من التوصيات فيما يتعلق بموضوع البحث انطلاقا من نتائجه المقدمة سابقا و يمكن إجمال هذه التوصيات فيما يلي:

1- يجب أن ينظر المركب إلى التكوين على انه وسيلة و ليس غاية، فهو يعمل على زيادة المعلومات و تطوير المهارات و القدرات و تغيير السلوك و الاتجاهات. و الهدف من وراء كل هذا هو زيادة الكفاءات و الفعالية الكلية للمركب.

2- ضرورة أن يجد نشاط التكوين مكانه في الهيكل التنظيمي للمركب، و هذا من خلال إنشاء مصلحة دائمة خاصة به تكون مستقلة عن مصلحة تسيير الموارد البشرية و هذا مع توفير الإمكانيات و التسهيلات اللازمة و المتمثلة خاصة في الكفاءات المؤهلة و القادرة على إتباع المناهج العلمية.

3- ضرورة التوعية بالمفهوم الصحيح للتكوين، أهدافه و أهميته من خلال البرامج التكوينية و من خلال المطبوعات و النشرات التكوينية، لأن الفهم الصحيح لمفهوم التكوين و رسالته و الشعور بأهميته ينعكس على إقبال المتكونين على المشاركة في البرامج التكوينية بإيجابية و الحرص على الاستفادة من التكوين.

4- ضرورة الاهتمام باختيار موضوعات البرنامج بحيث تستجيب لطبيعة و ظروف عمل المتكونين و احتياجاتهم التكوينية، هذا بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالتطبيقات و النواحي العملية و التركيز عليها بدرجة أكبر.

5- يجب أن يشارك الأفراد المرشحين للاشتراك في البرامج التكوينية بآرائهم و اقتراحاتهم عند القيام بتخطيط و تصميم هذه البرامج و قبل تنفيذها، لأنه لا شك أن مساهمة العاملين المرشحين للاشتراك في برنامج تكويني في التخطيط لهذا البرنامج من عوامل نجاح البرنامج و استجابته لرغبات و احتياجات المتكونين بفاعلية، كما يساهم في خلق الدافع لدى هؤلاء المتكونين على المشاركة في البرنامج مشاركة إيجابية و الحرص على نجاحه.

6- ضرورة استخدام الأساليب الحديثة في التكوين، كما يجب استخدام أكثر من أسلوب أثناء البرنامج التكويني، كما يجب دراسة الوسائل التكوينية التي تستخدم في برامج تكوين التكوين المختلفة و التعرف على الدور الذي تؤديه في عملية التكوين من حيث تسهيل نقل المعلومات، و جذب انتباه المتكونين، و مساعدتهم على الفهم و الاستيعاب و التذكر، ومن حيث قبول المتكونين و المكونين لها و غير ذلك.

7- ضرورة توفير وسائل الراحة بالبرنامج التكويني و الاهتمام باستخدام وسائل الإيضاح المناسبة في تقديم الموضوعات التكوينية في البرامج التكوينية، حيث أن تنوع وسائل الإيضاح يزيد من فعالية البرنامج التكويني.

8- يستوجب إعادة النظر و الاهتمام بتخصيص الوقت اللازم لتغطية كل موضوع أو جانب من الجوانب التي تتناولها العملية التكوينية، كما من الضروري الاهتمام أكثر بالتطبيقات و النواحي العملية فيما يخص البرامج التكوينية.

9- ضرورة قيام المشرف بتذليل الصعوبات و المشاكل التي تعترض كافة المتكونين حتى يتفرغوا ذهنيا و نفسيا و بدنيا للاستفادة من التكوين، فمن دلائل نجاح المشرف في القيام بواجباته هو نجاحه في القضاء على المشاكل التي تعترض تنفيذ البرنامج التكويني.

10- ضرورة مراعاة التجانس بين أفراد المجموعة التكوينية بأي برنامج تكويني، خاصة التجانس في نوع العمل و مستوى الخبرة و المهارة، كما انه من الضروري مراعاة المستوى التعليمي للعمال عند اختيارا لمتكونين و إعداد الدروس التكوينية.

11- ضرورة انضباط المتكونين أثناء البرنامج التكويني، حيث يعتبر انضباط المتكونين و خضوعهم لقواعد و نظام الدراسة و التكوين شرطا لنجاح العملية التكوينية، فانضباط ضعيف من شأنه أن يجعل تنفيذ البرنامج التكويني يتعطل و استفادة المتكونين من هذا البرنامج تكون قليلة، و هذا يقلل من فاعلية العملية التكوينية.

12- ضرورة الاعتماد على أكثر من أسلوب في تحديد الاحتياجات التكوينية، حيث تفتقر طريقة تحديد الاحتياجات التكوينية على مستوى المركب و التي تعتمد على تقارير المشرفين فقط إلى الدقة، فاستخدام أكثر من أسلوب لتحديد الاحتياجات التكوينية يساعد في دعم النتائج و يبين مدى إمكانية الاعتماد عليها، كما انه يؤكد الاحتياجات التي تتطلب المزيد من الأدلة على وجودها و ذلك قبل تصميم البرامج التكوينية.

13- يجب النظر إلى التكوين على انه عملية مستمرة، فبرامج التكوين تتطلب المتابعة و التجديد بصفة دورية، و تبعا للاحتياجات المتجددة و التي تتطور مع الفرد مع مراحل تقدمه الوظيفي، و تتزايد الحاجة إلى التطوير في مجال التكوين بمركب **(CMT)** الذي يعمل في قطاع صناعة المحركات و الجرارات ، تلك الصناعة المعقدة و المتطورة باستمرار.

14- ضرورة أن تكون البرامج التكوينية ملائمة لتخصصات العاملين و وظائفهم، كما يجب أن يكونوا على اقتناع تام بهذه البرامج و بجدواها بالنسبة لهم، كما يجب الاهتمام باخ ذراي العاملين عند الترشيح لهذه البرامج التكوينية.

15- يجب الاهتمام باختيار المحاضرين و المكونين الذين تتوافر فيهم صفات الكفاءة و القدرة على ممارسة هذا الجانب الهام و الأساسي من النشاط التكويني، كما يجب أن يحظى المكونون و المحاضرون هم أيضا بدورات تكوينية خاصة حتى يمكنهم أداء مهمتهم بكفاءة و فعالية.

16- يجب توفر نظام فعال لمتابعة و تقييم برامج التكوين يتيح للمسئولين عن التكوين التعرف على مدى فاعلية تلك البرامج و مدى استجاباتها للاحتياجات التكوينية الحقيقية للعاملين، كما يتيح لهم في نفس الوقت التعرف على النواحي الإيجابية في تلك البرامج من أجل تدعيمها و تعزيزها ، و التعرف على النواحي السلبية من أجل تفاديها و تجاوزها و هذا ما يؤدي إلى تطوير و تحسين هذه البرامج.

17- يجب توعية و تكوين المشرفين على استخدام أساليب تقييم أخرى عوض الاختبارات حتى تكون نتائج التقييم دقيقة و لا تقيس عنصر المعلومات فقط بل تقيس باقي الجوانب الأخرى التي تشملها العملية التكوينية من مهارات و اتجاهات و سلوك.

18- يجب أن تكون متابعة للمتكونين بعد إنهاء البرنامج التكويني على رأس العمل، لأنه لا شك فيه أن العائد الحقيقي من التكوين هو أن يعمد المتكونين إلى تعديل أنماط السلوك في العمل بتطبيق المعلومات و المهارات التي اكتسبوها أثناء التكوين، حيث أن عدم استخدام أي مهارات مكتسبة يؤدي بالضرورة إلى زوالها.

19- ضرورة استفادة مسئولي المركب من نتائج التقييم الخاص بالتكوين من أجل تحسين و تطوير العملية التكوينية.

قائمة المراجع

المراجع

I- باللغة العربية

I-1- الكتب

1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21، جامعة بنها، القاهرة، 2000.

2- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية ، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.

3- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي لنشر، القاهرة 1988.

4- جمال الدين ماهر، طرق تحديد الاحتياجات التكوينية، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة(الإمارات العربية المتحدة)، 1996.

5- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت لبنان،2002.

6- حمداوي وسيلة،إدارة الموارد البشرية،مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004.

7- رداح الخطيب، التدريب: من خلال مدخلات،عمليات،مخرجات ،مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية و النشر و التوزيع، الأردن،2001.

8- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، الكويت، 1989.

9- شوقي حسين عبد الله ، سياسات الأفراد: دراسة في التنظيم، دار النهضة العربية ، القاهرة،1968.

10-شويكار زكي، التدريب الفعال و أثره على الكلفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2002.

11-صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر و توزيع الإسكندرية، 2000.

12-صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، 1995.

13-صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الدار الجامعية للطبع ، النشر و التوزيع ، الإسكندرية، 2002.

14-عبد الحكيم الخزامي،إستراتجية الموارد البشرية، دار الفجر لنشر و التوزيع، القاهرة،2002.

15-عبد الرحمن توفيق ، الأصول و المبادئ العلمية للتكوين، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة،1994.

16-عبد الرحمن توفيق، المناهج التكوينية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، 2004.

17-عبد السلام مخلوفي ، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.

18-عبد السلام السيد سليم ،التدريب و الإنتاجية، معهد الإدارة العامة، الرياض 1990.
19-عبد الفتاح ذياب حسين، دور التكوين في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل، القاهرة، 1997.
20-عبد الكريم درويش ، أصول الإدارة العامة ، المطبعة الأنجلو مصرية ، القاهرة، 1976.
21-علي محمد عبد الوهاب ، التدريب و التطوير ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1981.
22-علي محمد عبد الوهاب،طرق تحديد الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة 1977.
23-عمر بوحوش، و محمد محمود الذنيبات، مناهج البحث العلمي، الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية،1955.
24-كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت،1997.
25-ليلى راي، كيفية قياس فاعلية التدريب، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض،2001.
26-مالكوم بيل ، التدريب الناجح للموظفين، الدار العربية للعلوم ، بيروت، 1997.
27-مايك ويلز،إدارة عملية التدريب،معهد الإدارة العامة،السعودية،2004.
28-محمد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية،مكتب القاهرة الحديثة، القاهرة،1970.
29-محمد جمال برعي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985.
30- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005.
31-محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية،2003.
32-محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان،1981.
33-محمد نجيب توفيق وعبد الله محمد بازرعة، العلاقات الصناعية في الشركات و المؤسسات العامة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1966.
34-محمود فهمي، المدير: نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، عالم الكتب، القاهرة 1975.
35-مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2005.
36-مهدي محمد سالم، الأهداف السلوكية ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، **1998**.
37-وليدر.تريسي،تصميم نظم التدريب و التطوير، معهد الإدارة العامة، السعودية،2004.

I-2- الرسائل الجامعية

1- مرزوقي رفيق، <u>أهمية التدريب و أثره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة</u>، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف،2006.

38-كمال طاطاي، <u>دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات</u>، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائرالعاصمة، 2003.

39-محمد الصالح قريشي، <u>تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية</u>، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2005.

I-3- المواقع الالكترونية

1- http://www.achbaltraining.com/page 35.htm/27-11-2007

2- http://www.dawaserdu.gov.sa/tdreb/thaqafah.s.htm/14-11-2007

3- http://www.fateh.net/public/derasat/6/3.htm/02-11-07

4- http://www.ulum.nl/b90.htm/22-09-2007

II- باللغة الفرنسية

II-1- الكتب

1- Bernard Martory, Daniel Crozet, <u>Gestion des Ressources Humaines</u> 5ème édition, dunod, paris, 1996.

2- B.kolassa, <u>introduction to behavioural science for business</u>, willey, New Delhi, 1970.

3- Jean-Marie PERETTI, <u>Gestion des Ressources Humaines</u>, 5eme édition, éd. Vuibert, Paris, 1999.

4- pierre casse, <u>la formation performante</u>, office des publications universitaires, Alger, 1994.

II-2- القواميس

1- Ahmed silem, Jean-Marie Albert, <u>lexique d'économie</u>, éditions DALLOZ paris, 2004.

الفهارس

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (1)

جامعة منتوري – قسنطينة–

كلية العلوم الاقتصادية و علو التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

استمارة استبيان

فعالية التكوين في تطوير الكفاءات

دراسة ميدانية بمركب المحركات و الجرارت (CMT)

إعداد الطالب:

جغري بلال

إشراف:

د.عبد الفتاح بوخمخم

ضع علامة(X) أمام الجواب

هذه الاستمارة سرية تستعمل فقط لأغراض الحث

السنة الجامعية 2008/2007

البيانات الشخصية:

1-الجنس:

ذكر ( )

أنثى ( )

2-السن:

ما بين 18 – 30 ( )

ما بين 31 – 40 ( )

ما بين 41 – 50 ( )

ما بين 51 – 60 ( )

أكثر من 60 ( )

3-المستوى التعليمي:

دون مستوى ( )

ابتدائي ( )

متوسط ( )

ثانوي ( )

جامعي ( )

4-الاقدمية في العمل:

اقل من سنة ( )

ما بين 1 – 5 ( )

ما بين 6 – 10 ( )

ما بين 11 – 15 ( )

ما بين 16 – 20 ( )

أكثر من 20 ( )

المحور الأول ـ تقييم تخطيط برامج التكوين بالمركب

1- هل لديك فكرة واضحة عن ماهية التكوين و الهدف منه؟ نعم ( ) ،لا( ).

2- هل تعتقد أن للتكوين أهمية؟ نعم ( ) ،لا( ).

3- هل لديك معرفة بأهداف برامج التكوين التي تشارك فيها؟ نعم ( ) ،لا( ).

4- إذا كان الجواب نعم، فما هو مصدر معرفة هذه الأهداف؟المكونون( )، الرئيس المباشر( ) زملائك في العمل ( )، زملائك في البرنامج التكويني( ) ، أخرى حدد......

5- هل هدف التكوين في رأيك: رفع مستوى المهارة و تحسين الأداء،( )، زيادة الإنتاج و تحسين الإنتاجية( ) ، تحسين الجودة( ) ، أخرى حدد......

6- هل أهداف البرنامج التكويني الذي تشترك فيه مناسبة لطبيعة عملك؟ مناسبة بدرجة كبيرة( ) مناسبة إلى حد ما( )،غير مناسبة( ).

7- ما هي الجهة التي قامت بترشيحك للمشاركة في البرنامج التكويني؟ الرئيس المباشر( )، طلب منك ( )، جهة أخرى حدد....

8- عملية الترشيح تمت بعد إجراء: امتحان كتابي( )، مقابلة مع الرئيس المباشر( )، أخرى حدد....

9- هل كانت لديك رغبة في حضور هذا البرنامج؟ نعم ( ) ،لا( ).

10- ما هي درجة الانسجام و التناسب بين المتكونين؟ مرتفعة( )، متوسطة( )، منخفضة( ).

11- هل أخذت الإدارة رأيك فيما يخص مواضيع البرامج؟ نعم ( ) ،لا( ).

12- هل من الضروري أن يشارك المرشحون للبرامج التكوينية بآرائهم و اقتراحاتهم عند القيام بتخطيط و تصميم هذه البرامج؟ نعم ( ) ،لا( ).

13- هل محتوى و موضوع البرنامج التكويني كان: جيد( )، متوسط ( )، ضعيف( ).

14- هل البرامج التكوينية التي تشارك فيها تهتم: بالجوانب النظرية فقط ( )، بالجوانب العملية فقط ( )، بالجانبين( ).

15- هل مدة الجوانب النظرية كانت: كافية( )، متوسطة( )، قصيرة( ).

16- هل مدة الجوانب العملية كانت: كافية( )، متوسطة( )، قصيرة( ).

17- هل لديك رغبة في الاشتراك في برامج تكوينية أخرى؟ نعم ( ) ،لا( ).

18- إذا كان الجواب نعم، فهل تفضل أن تكون البرامج التكوينية الجديدة: مثل البرامج الحالية( ) لابد من إدخال تعديلات عليها( )، ما هي جوانب التعديل التي تقترحها....

19- هل الرؤساء المباشرين مهتمون بالتكوين و حريصون على تكوين مرؤوسيهم؟ نعم ( ) ،لا( ).

المحور الثاني ـ تقييم تصميم و تنفيذ برامج التكوين بالمركب

1- ما هي أكثر الطرق استخداما في البرنامج التكويني: المحاضرات( )، الندوات( )،المؤتمرات ( )، دراسة الحالات( )،التجريب العملي( )، الزيارات الميدانية( ). تمثيل الأدوار( )، تكوين الحساسية ( )، أخرى حدد....

2- ما هي وسائل الإيضاح المستعملة أثناء التكوين: السبورات ( )، النماذج و العينات( )،الرسومات و الخرائط ( )، التطبيقات العملية( )،الأفلام( )، أخرى حدد....

3- هل وسائل الإيضاح الموجودة: مناسبة( )، غير مناسبة ( )،منعدمة( ).

4- هل ترى أن وسائل الإيضاح المستعملة كافية( )، غير كافية( )، منعدمة( ).

5- هل تعتقد أن وسائل الراحة بالبرنامج التكويني كانت متوفرة بدرجة: كبيرة( )، متوسطة( ) ضعيفة( ).

6- هل ترى أن مكان التكوين: ملائم( )، غير ملائم( )، أسباب عدم ملائمة المكان .....

7- هل مدة البرنامج التكويني كانت: كافية( )، متوسطة( )، قصيرة( ).

8- هل ترى أن توقيت البرنامج التكويني: مناسب( )، غير مناسب( ).

9- هل ترى أن مستوى المكونين: جيد( )، متوسط ( )،ضعيف( ).

10-هل واجهتك مشاكل أثناء البرنامج التكويني؟ نعم ( ) ،لا( ).

11- هل ترى أن موقف المشرف اتجاه هذه المشاكل كان: ايجابيا( )، ايجابيا نوعا ما( ) ،سلبيا( ).

12- هل المتكونين يتأخرون: كثيرا( )، نوعا ما( )، قليلا( )،لا( ).

13- هل المتكونين يتغيبون: كثيرا( )، نوعا ما( )، قليلا( ).لا( ).

14- هل المتكونين يشاركون أثناء الحصة التكوينية: كثيرا( )، نوعا ما( )، قليلا( ).لا( ).

15- هل المتكونين ينتبهون أثناء الحصة التكوينية: كثيرا( )، نوعا ما( )، قليلا( ).لا( ).

16- هل المتكونين مقصرون في أداء الواجبات: كثيرا( )، نوعا ما( )، قليلا( ).لا( ).

17- هل تعتقد أن مستوى المكونون: جيد( )، متوسط ( )، ضعيف ( ).

18- هل علاقتك بالمكونين: حسنة( )،عادية( )، جيدة( ).

19- هل ترى أن هناك حاجة لتطوير و إعادة تخطيط البرنامج التكويني؟ نعم ( ) ،لا( ).

المحور الثالث ـ تقييم إجراءات المتابعة و التقييم

1- هل تفضل أن يكون تقييم البرنامج التكويني بإجراء اختبارات في نهاية البرنامج؟ نعم ( ) ،لا( ).

2- هل تعتقد أن أسئلة الاختبارات كانت : مناسبة( )، غير مناسبة ( ).

3- هل تطبق في عملك ما اكتسبته من معارف و مهارات في البرنامج التكويني؟ بالكامل( )، نوعا ما( )، قليلا ( ).لا( ).

4- هل تتفق مهنتك الحالية مع التكوين الذي تحصلت عليه؟ نعم ( ) ،لا( ).

5- هل تستعمل في عملك الحالي معدات مثل التي تكونت عليها؟ نعم ( ) ،لا( ).

6- هل تعتقد أن قياس فعالية البرنامج التكويني ضروري؟ نعم ( ) ،لا( ).

7- هل تعتقد أن اشتراكك في تقييم هذا البرنامج ضروري؟ نعم ( ) ،لا( ).

8- ما هي أفضل الجهات التي يمكنها تقييم فعالية البرنامج التكويني؟ المشرف على البرنامج ( )، الندوات ( )،المتكونين( )، المكونون( )،الرؤساء المباشرون( )، أخرى حدد....

9- هل الإدارة تقوم بالمتابعة و التقييم لنتائج التكوين؟ نعم ( ) ،لا( ).

10- إذا كان الجواب نعم، فهل عملية المتابعة و التقييم لنتائج التكوين فعالة؟ نعم ( ) ،لا( ).

المحور الرابع- تقييم نتائج برامج التكوين

1-هل يستجيب البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية الحقيقية ؟ نعم ( ) ،لا( ).

2- هل يغطي البرنامج التكويني الجوانب الأساسية الخاصة بالعمل؟ نعم ( ) ،لا( ).

3- هل المعارف و المهارات التي المكتسبة من هذا البرنامج التكويني كانت كافية لأداء العمل بفعالية نعم( )، لا( ).

4- هل استفدت من هذا البرنامج التكويني ؟ نعم ( ) ،لا( ).

5- إذا كان الجواب نعم، فما هي درجة استفادتك من التكوين؟ كبيرة( )، متوسطة( )، قليلة( ).

6- هل حقق البرنامج التكويني التي اشتركت فيه أهدافه؟ نعم ( ) ،لا( ).

7- هل تعتقد أن التكوين يساهم في زيادة المعلومات و المهارات؟ نعم ( ) ،لا( ).

8- هل تعتقد أن التكوين يساهم في زيادة الإنتاجية؟ نعم ( ) ،لا( ).

9- هل تعتقد أن التكوين يساهم في زيادة علاج مشكل الغياب في العمل؟ نعم ( ) ،لا( ).

10- هل تعتقد أن التكوين يساهم في زيادة علاج مشكل التأخر في العمل؟ نعم ( ) ،لا( ).

ملحق رقم (2)
الطريقة العملية للتكوين في مركب (TMC)

EPE- SPA CMT	MODE OPERATOIRE FORMATION	Code : MO 12 001 02 Date : 01/06/2004 Page : 4/7

Service Organisation

7- MODE OPERATOIRE

Responsable	Entrées	Logigramme	Sorties	Ressources
Chargé de la formation	Plan de formation	1. Traitement du plan de formation	Plan traité	Budget prévisionnel
Chargé de la formation	Plan traité, listes formateurs	2. Sélection de l'organisme formateur/formateur	Organismes/ formateurs sélectionnés	Fichier formateur
Chargé de la formation	Organismes/ formateurs sélectionnés	3. Elaboration du Pgm de formation	Pgm de formation élaboré	Plan formation Responsables *hiérarchiques*
DRH	Pgm de formation élaboré	4. Approbation (Non → 2 ; Oui → 5)	Pgm de formation approuvé	
Chargé de la formation	Pgm de formation approuvé	5. Elaboration des contrats de formation	Contrats de formation élaborés	Organismes/ formateurs sélectionnés
Chargé de la formation	- Contrats de formation élaborés - Pgm. de formation,	6. Réalisation des formations	Agents formés Attestation de formation ou de stage	
Chargé de la formation	agents formés	7. Enregistrements	Mise à jour des fichiers de formation et de compétence	Resp. gestion du personnel
Chargé de la formation	- Contrats de formation - Pgm. de formation - agents formés	8. Evaluation de la formation	Actions correctives Actions préventives	Fiches d'évaluation organisme/formateur, agent formé

ملحق رقم (3)

برنامج تكوين في مركب (TMC)

EPE- SPA
CMT

PROGRAMME DE FORMATION

N° enreg. ……………

Date ……………

Personnel à former	Fonction	Qualification	Durée	Coût	Organisme	Objectifs

ملحق رقم (4)

بطاقة تقييم مؤتمر لمركب (TMC)

EPE- SPA CMT	FICHE D'EVALUATION DE SEMINAIRE	Direction Ressources Humaines Date …………………………

CASE RESERVEE AU SERVICE ORGANISATEUR

1- Séminaire de :……………………………………………………………………………

organisé par :……………………………………………………………………………

2- Sujet traité :……………………………………………………………………………

3- Animateur(s) : ……………………………………………………………………………

4- Date : ……………………………………………………………………………

5- Lieu : ……………………………………………………………………………

6- Nombre de participants : ……………………………………………………………………………

7- Horaires réels de travail : ……………………………………………………………………………

8- Méthodes d'enseignement	Pourcentage du temps %
Cours magistraux	………… %
Discussions -débats	………… %
Etude de cas	………… %
Témoignages professionnels	………… %
Enseignement programmé	………… %
Exercices avec matériel audio-visuel	………… %
Autres	………… %
	……… / 100%

9-Y a-t-il eu une sélection réelle pour être admis au séminaire? ☐ Oui ☐ Non

Si oui, selon quels critères ?……………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………

10-Les participants étaient-ils sensiblement de même niveau ? ☐ Oui ☐ Non

Sinon, étaient -ils de niveaux très différents ? ☐ Oui ☐ Non

11- A l'issue du séminaire, les organisateurs ont-ils demandé aux participants d'évaluer la session ? ☐ Oui ☐ Non

12- Quelle était l'opinion dominante des participants sur le séminaire?……………………………………………

……………………………………………………………………………

Participant (nom, prénom) :……………………………………………………………………………

Fonction (dans l'entreprise) : ……………………………………………………………………………

Qualifications professionnelles : ……………………………………………………………………………

Formation de base (dans l'entreprise) : ……………………………………………………………………………

Ancienneté dans la fonction : ……………………………………………………………………………

CASE RESERVEE A L'INTERESSE

1- Pour l'admission avez –vous :

Rempli un questionnaire ? ☐ Oui ☐ Non

Répondu à une interview ? ☐ Oui ☐ Non

2- Avez vous déjà participé à des séminaires à l'extérieur de l'entreprise ? (précisez) ....

....

3- Aviez vous déjà une certaine connaissance du sujet ? ☐ Oui ☐ Non

....

4- Le vocabulaire employé vous a t-il causé quelques difficultés ? ☐ Oui ☐ Non

5- Le séminaire comportait-il des objectifs pédagogiques précis ? ☐ Oui ☐ Non

Si oui, pouvez –vous les décrire? ....

....

6- En ce qui vous concerne , ces objectifs ont –ils été atteints ? ☐ Oui ☐ Non

7- Pensez vous avoir tiré de ce séminaire des enseignements qui auront une application pratique dans votre travail ? ☐ Oui ☐ Non

Si oui, précisez dans quels domaines ? ....

8- A votre avis, serait-t-il intéressant pour d'autres personnes de l'entreprise de participer à ce séminaire?

☐ Oui ☐ Non

Si oui , précisez pour quels types de personnes (niveau, fonction,etc.)...

....

9- Répondez aux questions ci-après en notant de 0 à 4 (par une croix dans la colonne adéquate), selon l'échelle de valeurs suivantes :

4 : Excellent; 3 : Très bien (à quelques détails prés);

2 : Bien (mais on peut faire mieux); 1 : Médiocre ; O : Nul.

Appréciations	**4**	**3**	**2**	**1**	**0**
Le séminaire					
Les animateurs et conférenciers : M..................................... M..................................... M.....................................					
Les matériels d'enseignement (résumés, cas, exercices, moyens audio-visuels, etc…)					
La coordination généralement des cours					
Les conditions matérielles de travail et d'accueil					
La participation de l'auditoire.					

10- Observations...

....

....

CASE RESERVEE AUX ANIMATEURS

Avis de l'animateur …..

Visa de l'animateur | Visa du participant | Visa DRH

ملحق رقم (5)

بطاقة تقييم أعوان التنفيذ و التحكم بمركب (TMC)

EPE-SPA-CMT	FICHE D'EVALUATION EXECUTION ET MAITRISE	N° d'enreg…… Date ……

Nom ……

Prénom ……

Fonction …… CFI ……

Cat./Sect./Echelon ……

Service/Atelier …… Direction ……

Période de référence du : …… au ……

	Critères	Très bon 1	Bon 2	Moyen 3	Insuffisant 4
Hiérarchie	**Volume de travail**	Rendement exceptionnel Grande capacité de travail	Bonne capacité de travail Réalisation satisfaisante	Capacité de travail moyenne ou limitée	Rendement insuffisant Objectifs réalisés avec difficultés
	Qualité de travail	Très bonne qualité de travail	Travail propre et soigné	Travail moyen	Qualité nettement insuffisante avec beaucoup de rebuts et d'erreurs
	Connaissances pratiques ou métier	Expert dans son métier Donne toute son expérience	Grande expérience Satisfait toutes les exigences du poste	Demande régulièrement contrôle	En dessous de la moyenne
	Comportement et relation de travail	Coopératif (ve) et dévoué (e)	Comportement discipliné et correct	Tendance à faire prédominer son point de vue	Individualiste et indiscipliné (e)
Responsable gestion du personnel	**Assiduité Nature et nombre de jours d'absences**				
	Sanctions disciplinaires 1er degré				

9 110 36 2

ملحق رقم (6)

بطاقة تقييم الإطارات بمركب (TMC)

EPE-SPA-CMT	FICHE D'EVALUATION CADRE HIERARCHIQUE	N° d'enreg .... Date ....

Nom ....

Prénom ....

Fonction /Echelon.. CFI..........

Service/Atelier.................................Direction...............................

Période de référence du ....au ....

	Critères	Très bon 1	Bon 2	Moyen 3	Insuffisant 4
Hiérarchie	**Volume de travail**	Rendement exceptionnel Grande capacité de travail	Bonne capacité de travail Réalisation satisfaisante	Capacité de travail moyenne ou limitée	Rendement insuffisant Objectifs réalisés avec difficultés
	Qualité De travail	Très bonne qualité de travail	Travail propre et soigné	Travail moyen	Qualité nettement insuffisante avec beaucoup de rebuts et d'erreurs
	Contrôle de travail	Identifie et analyse les écarts et prend les décisions concrètes Donne les instructions nécessaires et assume les conséquences	Clarifie ses décisions Prend des décisions concrètes Donne des instructions nécessaires et assume le contrôle et le suivi	Manque d'anticipation et revient souvent sur ses décisions au gré des aléas	N'assume pas toujours les conséquences de ses décisions et instructions
	Planification et organisation	Propose et élabore des plans d'action, définit et répartit les rôles, les tâches des ses collaborateurs	Fixe les objectifs et les échéanciers à atteindre.	N'a pas le sens de l'organisation et de la planification	Annonce ses objectifs sans prévoir le cadre de coordination et de suivi
	Développement Animation d'équipe et de légation de pouvoir	Favorise la participation de ses collaborateurs et leur délègue ses responsabilités	Assiste et conseille ses collaborateurs et se libère des tâches relevant de leur responsabilité	A tendance à s'acquérir dans toute les actions initiées par ses collaborateurs	Néglige ses collaborateurs et concentre tous les pouvoirs à son niveau
DRH	**Assiduité Nature et nombre de jours d'absences**				
	Sanctions disciplinaires 1er degré				

9 110 39 2

ملحق رقم (7)

التقييم الشامل بمركب (TMC)

SYNTHESE D'EVALUATION

Hiérarchie

Points forts

....

....

Compétences à développer

....

....

Appréciation globale de la hiérarchie	**Avis du directeur de structure**
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....

Agent

Commentaires

....

....

....

....

Nom et prénoms de l'agent évalué..

Date ....   Visa ....

Direction du centre de gestion du personnel

Actions de formation retenues	**Réalisées**	
1-	☐ Oui	☐ Non
2-	☐ Oui	☐ Non
3-	☐ Oui	☐ Non
4-	☐ Oui	☐ Non

Fiche renseignée par	**Date et visa responsable gestion du personnel (CSV SAF / GAP)**
Mr..	....
Fonction	....
Date..	....
Signature	

الملخصات

الملخص

إن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية يتطلب استمرار تطوير معلومات الأفراد و معارفهم و تنمية مهاراتهم و قدراتهم، و إكسابهم الاتجاهات الايجابية، و لا يأتي ذلك إلا من خلال تنمية القوى البشرية التي تتم من خلال التكوين الذي يعد احد الركائز الأساسية للعملية الإدارية، بل هو العامل الحيوي الفعال الذي يستخدم في تنمية الموارد البشرية و تأهيلها للقيام بجميع المهام و الأعمال المناطة بالعاملين في كافة المؤسسات.

إن البحث يهدف إلى بيان مدى فعالية التكوين في تطوير كفاءات العاملين بالمؤسسة و لانجاز هذا البحث، ارتأينا تقسيمه إلى أربعة فصول، نسعى من خلالها محاولة تغطية جوانبه النظرية و التطبيقية.

شكلت الفصول الثلاثة الأولى الإطار النظري من البحث حيث أن:

- الفصل الأول خصص لتحديد طبيعة عملية التكوين .
- الفصل الثاني جاء لتوضيح مرحلتي تحديد الاحتياجات و تصميم البرنامج التكويني.
- الفصل الثالث تم التركيز فيه على المرحلتين الثالثة و الرابعة من مخطط التكوين ألا و هما تنفيذ و تقييم سياسة التكوين.
- أما الفصل الرابع فقد خصص للدراسة الميدانية من خلال إسقاط ما تعرضنا له في الجانب النظري على مركب المحركات و الجرارات (**CMT**)، فتم التركيز فيه على واقع نشاط التكوين بالمركب، ثم تم تقييم فعالية العملية التكوينية بالمركب من خلال الاعتماد على استبيان تم اختباره بطريقة الخبراء قبل توزيعه على العينة محل الدراسة حيث تضمن أربع محاور يشكل كل واحد منها مقياسا جزئيا لعملية التقييم. و انطلاقا من اتجاهات المستجوبين و اعتمادا على مقاييس التقييم الجزئية يمكن القول أن سياسة التكوين حققت أهدافها بصفة عامة رغم تخللها نواحي قصور كثيرة تتعلق بالتحضير، التنفيذ و خاصة التقييم مما أدى إلى تقليص فعالية العملية التكوينية في المركب.

الكلمات المفتاحية: التكوين، مخطط التكوين، فعالية التكوين.

Résumé

La parfaite utilisation des ressources humaines nécessite un développement continu des informations et connaissances des individus, ainsi qu'un accroissement de leur savoir-faire et de leur capacités, et l'acquisition d'orientations positives, et cela ne peut se faire qu'à travers l'épanouissement du potentiel humain via la formation qui est considérée comme l'une des principaux supports de l'opération administrative, voir l'élément vital et efficace qui est utiliser dans l'essor des ressources humaines pour leur habilitation a l'accomplissement de toutes les missions et travaux relatifs aux travailleurs dans toutes les entreprises.

L'objectif de cette recherche est de démontrer l'efficacité de la formation sur le développement des compétences des travailleurs dans l'entreprise, et pour se faire, nous l'avons divisé en quatre chapitres à travers lesquels nous avons essayé de couvrir ses aspects théoriques et pratiques.

Les trois premiers chapitres constituent le cadre théorique de la recherche comme suit :

- le premier chapitre a été consacré à la détermination de la nature de l'opération de formation.
- le deuxième chapitre nous éclaire sur les deux étapes de la détermination des besoins et de l'élaboration du programme de formation.
-le troisième chapitre fut consacré à la troisième et quatrième étape du plan de formation à savoir l'exécution et l'évaluation de la politique de formation.
- le quatrième chapitre a été réservé à l'étude pratique par la projection sur le complexe moteur tracteur (CMT) de ce dont nous avons évoqué dans le coté théorique, l'accent fut mit sur la réalité de l'activité de formation dans le complexe, puis une évaluation de l'efficacité de l'opération de formation dans le complexe a été effectuée par l'utilisation d'un questionnaire testé selon la méthode dite des experts avant sa distribution a l'échantillon assujetti a l'étude, ce questionnaire comporte quatre volets représentants chacun un indicateur partiel de l'opération d'évaluation. A partir des réponses obtenues et se basant sur ces volets partiels d'évaluation nous pouvant dire que la politique de formation a atteint ses objectifs d'une manière générale en dépit de nombreuses négligences relatives a la préparation, a l'exécution et particulièrement a l'évaluation ce qui a eu pour conséquence la diminution de l'efficacité de l'opération de formation dans le complexe.

Mots clés: formation, plan de formation, efficacité de la formation.

Summary

The perfect use of human resources requires a continuous development of information and knowledge of the individuals, as well as an increase in their know-how and in their capacities, and the acquisition of positive orientations, and that cannot be done nothing but through the blooming of the human resources via the formation which is regarded as one of the principal supports of the administrative operation, see the vital and effective element which is to use in the rise of human resources for their enabling with the achievement of all the missions and work relating to the workers in all the companies.
The objective of this research is to show the effectiveness of the training on the development of competences of the workers in company, and to be done, we divided it into four chapters, through which we will try to cover his theoretical and practical aspects.
The first three chapters constitute the theoretical framework of research as follows:

- the first chapter was devoted to the determination of the nature of the operation of formation.
- the second chapter informs us on the two stages of the determination of the needs and the development of the training program.
- the third chapter was devoted at the third and fourth stage of the training program to knowing the execution and the evaluation of the training policy.
- the fourth chapter was reserved being studied practical by projection on the driving complex tractor (CMT) of that of which we evoked in the dimensioned theoretical one, the accent was put on the reality of the activity of formation in the complex, then an evaluation of the effectiveness of the operation of formation in the complex was carried out by the use of a questionnaire tested according to the method known as of the experts before his distribution with the sample fixed being studied, this questionnaire comprises four shutters representatives each one an indicator partial of the operation of evaluation. From the answers obtained and basing itself on these shutters partial of evaluation being able to us to say that the training policy achieved its goals generally in spite of many negligences relating to the preparation, the execution and particularly to the evaluation what had as consequence the reduction in the effectiveness of the operation of formation in the complex.

Key words: formation, formation program, effectiveness of the formation.